مبادىء إدارة الأزمات

الاستراتيجية والحلول



تأليف

د. ماجد سلام الهدمي

خبير الدراسات الاستراتيجية - واشنطن

د. جاسم محمد

أستاذ العلاقات الدولية - جامعة مونتريال

زهران للنشر

مباديء إدارة الأزمـات

الاستراتيجية والحلـول

Crises Management Principals

Strategies & Solutions

مبـــاديء

إدارة الأزمـــات

الاستراتيجية والحلـول

Crises Management Principals

Strategies & Solutions

تأليف

د. ماجـــد ســلام الهـدمـــي

خبير الدراسات الاستراتيجية واشنطن

د. جاسم محمد

أستاذ العلاقات الدولية جامعة مونتريال

(٢٠٠٧)

المحتويات

المقدمة Introduction

التعامل مع الأزمات فن وعلم، فرضته مستلزمات واقعنا المعاصر الذي خضع لكثير من عمليات المراوغة والخداع والتضليل. وما يجعله فناً وعلماً في ذات الوقت هو حداثة الخبرة وعدم تأصل نظريات التعامل هذه بعد، ذلك أن الذي يحدث في الدهاليز والحجرات المغلقة في مراكز إدارة بؤر الصراع والتوتر في العالم ينبغي أن يجد له طريقاً نحو الأسماع والعقول الراغبة بشدة في تلقي الحقائق، فالعديد من القوى أصبح همها دفع العالم نحو هاوية الصراع ونحو حروب طاحنة لا تفيد إلاّ في ترويج تجارة الأسلحة التي تتعامل بها تلك القوى، وهذا ما يجعلنا ننظر إلى موضوع إثارة وإدارة الأزمات نظرة مختلفة عن مجرد التلقي للأزمة على أنها قدر لا دخل لإرادة الإنسان فيه.

إن إرادة الإنسان هي التي تصنع الأزمات وهي التي تعمقها وتدفعها نحو المزيد من التعقيد والتشابك، وهذا يعني بالمقابل أن ما يقال خلف الأبواب المغلقة ينبغي أن يظهر إلى العلن، إن لم يكن بالنص، فعلى الأقل بالمؤثرات التي تدل عليه من اضطراب هنا وقلاقل هناك في هذا المكان أو في ذلك من بؤر وأماكن الصراع والتوتر في العالم.

إن علم إدارة الأزمات له خصوصيته وله مقوماته وله أصوله، وهو يعمل على انفراج الأوضاع والتهدئة والحفاظ على حياة البشر، أما علوم الصراع والسيطرة والهيمنة والابتزاز والتطويق والحصار فإنها على العكس

من ذلك تقوم على تصعيد الأوضاع وإشعال الحروب ونهب الآخرين والكذب والخداع.

ومع التطور غير المسبوق الذي تتسارع خطاه كل يوم فإن عصراً جديداً في إدارة الأزمات قد بدأ، أساسه الاندماج مع قاعدة النظام وليس السعي إلى قمته، وعلى هذا الأساس فإن الحركة في إدارة الأزمة تصبح امتداداً وتواصلاً، وليس أوامر تصدر بتخبط وانقطاع وعشوائية.

ولأن التعامل مع الأزمات هو تعامل يسوده القلق والتوتر باستمرار فإنه يكاد يكون تعاملاً مع واقع افتراضي أكثر منه واقعاً ملموساً لذا فإنه يستهدف تجاوز معالجة خسائر الأزمة إلى جني مكاسبها واستثمارها في فرض واقع جديد بل والتمادي في ذلك إلى حد الوصول إلى ما لا يمكن الوصول إليه أو الحلم بتحقيقه قبل حدوث الأزمة.

وفي الواقع فإن التعامل مع الأزمات يقع بين تفاعل عنصرين رئيسيين هما: عنصر القدرة، وعنصر الرغبة، وكثيراً ما لا تكون هناك قدرة أو لا تكون هناك رغبة فتحدث حالة من عدم التعامل والتفاعل، وينتج عن ذلك نوع من السلوك غير القويم.

إن خلق الرغبة أمر يكاد يكون سهلاً، فسبيله -في الحد الأدنى- حجم المكاسب والمزايا التي ستعود على الطرف الآخر في حالة تأييده لنا، أو حجم الخسائر والأضرار التي ستعود عليه في حالة معارضته وكلاهما متاح وتنفيذه ميسور بذكاء وبسبل مختلفة.. أما القدرة فإنها تحتاج إلى

الابـتكار وإلى قـوة غـير متوقعة، قوة تتجاوز القوة الحالية مهما كانت، قوة غـير مسـبوقة وغـير مستخدمة من قبل، وفوق هذا كله قوة متاحة ومتوفرة بحجـم كـبير، أي أنها قوة "مجنونة" بحسابات العقل والمنطق، وهذا ما لا يمكن تحقـيقه في أية لحظة، لذا فإن التركيز على خيار خلق الرغبة هو المطلوب في ظل الأوضاع العالمية الحالية والتي أصبحت الأزمات –مثلما قدّمنا– هويتها وطابعها المميز.

– المترجم –

الفصل الأول

مدخل إلى علم الأزمات

Introduction to Crisislogy

التعريف بالأزمة

The Concept to Crisis

ازدادت أهمية علم إدارة الأزمات -كأحد العلوم الإنسانية الحديثة- في عصرنا الحاضر، حيث شهد -هذا العصر- العديد من التغيرات السريعة والبالغة الغرابة إلى حد مذهل وعلى كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

فما حدث في أوروبا الشرقية نهاية القرن الماضي لم يكن قابلاً للتصديق لو أنه قيل قبل حدوثه ببعض سنوات، بل إن ما يحدث الآن من إعادة لرسم خرائط وموازين القوى في العالم يدخل هو الآخر في ذات النطاق من خروج على المعقولية والقبول والتعود.. فمن كان يصدق ما حدث في أمريكا من هجوم فاق كل التصورات، بل من كان يشاهده وهو يحدث أمامه كان غير مصدق لما يحدث بالفعل.

إن العالم يشهد الآن بدايات وانطلاقات جديدة انطلاقات مختلفة عما ألفناه، فالأزمات المتلاحقة بشكل مكثف ومتسارع والتي أصابت الناس بنوع من الإدمان عليها لكونها أصبحت معاصرة وملازمة لكل يوم ولكل لحظة نتيجة للتحولات الحادة والجذرية، والتي تنتقل معها مراكز صنع القرار إقليمياً ودولياً وعالمياً، فمن تيارات العولمة التي طالت كل شيء بشكل بدا وكأنه عملية اجتياح وغزو للعالم، ومن تيارات صناعة المزايا والظروف التنافسية، ومن التسابق الجنوني للوصول إلى المزيد من المعرفة

وتطـورات العلـوم والتكنولوجـيا، وتطـورات وتنوعات علوم الاتصالات والـنظم والمعلومـات.. إلى التسـابق المتسـارع لإيقـاع الزمن والوقت.. كل ذلـك يفـرض مجموعـة مـن الـتوازنات تقـاوم كـل اخـتلال يحـدث، إذ أن الاخـتلال بحـد ذاتـه يدفـع لمحاولة التوازن بل يوجب هذه المحاولة، وهو ما يحدث من أزمات تحتاج بالطبع إلى إدارة وسيطرة وإعادة توازن.

دواعي تمييز الأزمات

Need to recognize Crisis

ما يزال الإسهام النظري العلمي الهادف إلى تأسيس نظرية وافية في علم إدارة الأزمات محدوداً، هذا على الرغم من كثرة المؤلفات حول الحوادث التاريخية والأزمات المختلفة التي صادفت البشرية خلال ما مضى من قرون.

إن تفسير الأزمات وبحثها من كافة الجوانب مسألة شاقة ومتشعبة، فالأزمة الحديثة في عالم اليوم غامضة على الرغم من وضوح أسبابها وجوانبها ومناخها المحيط، إذ ما يزال مكوّنها الرئيسي هو الغموض الذي يلف هذه الجوانب.

ومع ذلك فما تزال محاولات الكشف عن هذا الغموض وجلاء أسراره مستمرة ودؤوبة، ومن أجل ذلك فإن تحديد مفهوم الأزمة والمقصود بها على وجه الدقة يعد أمراً ضرورياً ومفيداً وذلك لإبعاد التداخل الذي قد يحصل بين مفهومها والمفاهيم الخاصة بظواهر أخرى كثيرة تختلط معها على وجه العموم.

وعلى الرغم من أننا نؤمن بتشابك وتداخل هذه الظواهر وقربها من مظاهر الأزمة إلا أنها بالتأكيد لا تنطبق عليها ما ينطبق على الأزمة من مظاهر.

والأمـر، بشـكل عـام، يحـتاج إلى كشـف هـذا الغموض وبيان هذا الـتداخل وتحديـد كافـة أبعـاد وجوانب الأزمة، فَبَرُ أغوار الأزمة والتعرف عـلى حقـيقة العوامـل الـتي سـاهمت في نشـوئها، والتي أدت إليها، وعدم الانخـداع بمظاهـرها الـتي تشـكل الأعـراض الظاهرة الخارجية أمر في غاية الأهمـية لعـلاج الأزمـة والـتعامل معهـا، مثلها في ذلك مثل ارتفاع درجة حـرارة المـريض، مجـرد عـرض مـن أعـراض المـرض أي ظاهـرة معرفـتها وقياسـها جعـلها تعـبر عـن المـرض الذي سببته الجرثومة أو الميكروب أي أسـباب أخـرى يكـون عـلى الطبيـب الماهـر معرفـتها والكشف عن كنهها وحقيقتها ثم التعامل معها بشكل فعال سليم.

إن الـتعامل مـع الأزمات مهمة صعبة تحتاج إلى خبير ماهر للتعامل معهـا، وإن مـن يقـع عـبؤها عـلى كاهلـه علـيه أن يخـتار مـا بـين زاويتين متكاملتين هما:

1- الغـوص في أعمـاق الواقـع الـذي أوجدتـه الأزمـة بحـثاً عـن الأسس النظرية العامة لعلم إدارة الأزمات من خلال تتبع سير تـاريخ الأزمـة مـنذ نشـأتها وتطورهـا ونـتائجها الـتي تفرزها، وتداعيات هذه النتائج وتلاحق أحداثها وحوادثها.

2- استخدام المعرفة المسبقة عن الأزمات، وتراكم المعارف النظرية والـرؤى والتصـورات الأكاديمية في محاولة تشخيص وتوصيف الأزمـات الـتي تواجههـا، ومـن ثـم اسـتخدام السـيناريوهات

والتصـورات التعامليـة والعلاجـية المعـدة مسـبقاً والجاهـزة للتطبيق.

وواقـع الأمـر أن الاختيار بين إحدى الزاويتين أمر صعب، بل غير عملـي عـلى الإطـلاق، ويـتم اسـتخدامهما معـاً في التعامل مع الأزمات، فتكامل الواقع والنظريات ضروري لإدارة الأزمات والتأسيس علم تكامل مـبني عـلى الواقع والفكر معاً. وهو أمر يلقي بعبئ كبير على كل باحث في هـذا المجـال من أجل إضافة لبنات جديدة إلى صرح بنيان هذه النظرية حتى تـتطامل وتصـبح معـبرة فعـلاً عـن هذا العلم، بدءاً من المفاهيم، وتأسيساً للمبادئ والقواعد، ومروراً بالمناهج والأدوات والوسائل.. إلخ..

الأزمة في بعدها العلمي

Scientitic diminsion to the Crisis

الأزمـة في حقـيقة الأمـر هي انعكاس لموقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القـرار في أحد الكيانات الإدارية حيث تتلاحق الأحداث وتـتداخل، وتتشـابك الأسباب والنتائج وتختلط الأمور وتتعقد. وربما يفقد متخذ القرار للوهلة الأولى قدرته على الرؤية عند اصطدامه واحتكاكه بها، أو عند محاولته السيطرة عليها أو على منحنياتها وتوجهاتها.

فالأزمـة إذن في أول أبعادهـا العلمـية هـي لحظـة حـرجة وحاسمة ينـبغي أن يفهـم أنهـا تـتعلق بمصـير الكـيان الإداري الذي أصابته وتشكل بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة.

وبمعـنى آخـر فـإن الأزمـات الـتي يـتعرض لهـا المجـتمع، هـي مـثل الأزمـات الصحية التي ربما يتعرض لها الإنسان، تكون حادة وشديدة الألم، ويكـون مدير الأزمة -أو متخذ القرار- هو محور التعامل معها كالطبيب في حالـة الطـوارئ والـذي ينـبغي علـيه أن يعالج المريض الذي أصيب بأزمة صـحية مفاجـئة (أزمـة قلبية مثلاً) ويهدده خطر الموت، ومن هنا كان عليه تحـت ضـغط الأزمـة أن يـتخذ قـراراً سريعاً وصائباً وعملياً في وقت ضيق لـلحفاظ على حياة المريض، وهو ذات الهدف الذي يعمل على تحقيقه مدير الأزمـات، وهـو تـأمين سـلامة الكـيان الإداري الذي أصابته الأزمة ومنع

تدهور الأحوال فيه، سواء كان هذا الكيان الإداري دولة أو شركة أو أسرة. فالأزمة بهذا المفهوم تأخذ بعدين أساسيين هما :

- البعد الأول : بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية وما يترتب عليه من هلع وخوف وتوتر وقلق يفتح الباب لمزيد من الهواجس والشكوك والاحتمالات المتعارضة على نطاق واسع نتيجة اتساع نطاق المجهول وتصاعد أحداث الأزمة.

- البعد الثاني : بعد الزمن الناجم عن الوقت المحدود المتاح أمام مديري الأزمات لاتخاذ قرار سريع وصائب ولا يتضمن أي خطأ، لأنه لن يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ، لنشوب أزمات جديدة أشد وأصعب من الأولى قد تقضي على الكيان الإداري ذاته، ولا تبقي على أي أعمدة أو قواعد تكفل له الاستمرار والتجدد من جديد، فالأزمة سريعة متلاحقة عندما تنفجر أحداثها، ويفقد الجميع بمن فيهم صانعوها القدرة على السيطرة عليها أو على تحديد اتجاهها فتصبح كالتيارات تجتاح الغابة المتشابكة في ظل تيارات هوائية متعارضة، أو كفيضان نهر اجتاح سداً من السدود إنهار فأصبحت المياه أكثر قوة واندفاعاً.

ومن ثم فإن الأزمة هي موقف متشابك عالي السخونة تتضارب فيه العوامل المتعارضة أشد ما يكون التضارب، وتزداد درجة التضارب عندما تنصرف رؤية متخذ القرار إلى ما قد يحدث مستقبلاً معها ومنها.

ومن هنا فإنه يمكن النظر إلى الأزمة على أنها كل وضع أو حالة يحتمل أن يؤدي فيها التغيير في الأسباب إلى تغيّر فجائي وحاد في النتائج، وبمعنى آخر فإن الأزمة هي نتاج مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حالة الانفجار فتنفجر الأزمة.

وبهذا المنطق فإن للأزمة خصائص أساسية منها :

1- المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها.

2- التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المتعلقة بها.

3- وجود نوع من الضبابية يمنع الرؤية بشكل واضح وهو ما يتمثل في نقص المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار، وبالتالي عدم قدرته على تحديد أي الاتجاهات يجب أن يسلك.

4- سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.

وعلى أساس ما تقدم فإن النظر إلى الأزمة تنطلق من التكاملية في البعد الزمني، فخطر الأزمة لا يتعلق بالماضي أو الحاضر وإنما يمتد إلى المستقبل، لهذا فإننا يمكن أن نعتبر أن المسار التاريخي للأزمة ممتد، وأن النتائج الناجمة عنها هي نتاج تفاعل ما بين الأزمة ذاتها وما بين مدير الأزمة وما يتخذه من قرارات.

إن الأزمة وإن كانت في ظاهرها تندلع فجأة.. إلاّ أنها لا تأتي من فراغ.. بل هي تمر بأطوار متتابعة وعلى النحو الآتي :

أطوار نشوء الأزمة : Phases to the Crisis

لكل مرحلة وطور من أطوار الأزمة خصائص وجوانب وقواعد ارتكاز تحتاج الدراسة إلى التوقف عندها لمعرفتها ومن أهم هذه الأطوار والمراحل ما يلي :

1- مرحلة جوهر الأزمة وقلبها :

وهي أهم وأخطر مرحلة والتي كثيراً ما يتم تجاهلها سواء في الأدب الأزموي أو في الحياة العملية عندما تحدث أزمة في أي كيان إداري، والذي يكون جدار الحماية والوقاية فيه قد حدثت فيه ثغرة، ومن ثم أصبح مفتوحاً أمام تسرب قوى صنع الأزمة التي تمكنت بالفعل من الولوج إلى داخل الكيان الإداري وتمركزت داخله وبدأت في التوسع والانتشار.

إن بؤرة الأزمة تمثل مصدرها الرئيسي الذاتي والخارجي، وتتشكل البؤرة من العوامل الذاتية والبيئية المحيطة أيضاً، ويتشكل البعد الأزموي

للبؤرة من خلال الضغوط المتتالية التي تولدها قوى صنع الأزمة ومن خلال ممارستها للابتزاز والامتصاص لقوى الكيان الإداري، وبتصعيد حدة هذه الضغوط يحدث اختلال واضطراب في توازن الكيان الإداري ويتأثر أداؤه الوظيفي والتشغيلي.

ومن خلال مجسات الألغام وبالونات الاختبار تكشف القوى الصانعة للأزمة مواطن الضعف وأماكن الخلل في الكيان الإداري ومن هنا تستطيع توجيه الضغط الأزموي إلى الثغرات والأماكن والمجالات الضعيفة أو القاتلة التي تضمن لها تحقيق الأهداف الأزموية.

2- مرحلة توافر البيئة المواتية :

وفي هذه الحالة تعمل القوى الصانعة للأزمة على إيجاد المناخ المحابي الذي يشجع على نمو واستفحال واشتداد الضغط الأزموي، أو أن تستفيد من الظروف المواتية المتواجدة فعلاً داخل الكيان الإداري وأهم هذه الظروف: سيادة حالة من اللامبالاة والاغتراب وانفصام العلاقات وانفصالها وتعارض المصالح بين العاملين وشيوع مناخ من الفساد الإداري والجهل والتجهيل وسيادة جو ديكتاتوري فاسد وحالة من التشاؤم والاكتئاب والإحباط.

ومن خلال هذا المناخ يكتسب صانعوا الأزمة قوى مؤيدة، ليس لأحداث الأزمة فقط، ولكن للقضاء على الكيان الإداري أو من يتولون عملية إدارته، خاصة وأن البيئة المحيطة المواتية والمؤيدة لصنع الأزمة تكون

قد ولدت قوى رافضة، وولدت قوى غير مؤيدة، وقوى فاسدة انتهازية، وهي جميعاً تعمل على إزالة الكيان الإداري أو تدميره والقضاء عليه، أو تعطيله عن أداء رسالته.

3- مرحلة الدعم من قبل العوامل المساعدة :

وهي عوامل يطلق عليها مؤكدات نجاح عمليات صنع الأزمة وأهم هذه العوامل التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في الكيان الإداري، وسياسة الأبواب المغلقة، وصنع الحواجز التي تعزل متخذ القرار الإداري الذي يعمل فيه بعيداً عمّا يجري فعلاً داخل الكيان الإداري وتجعله سجين مكتبه وأسير ما تمليه عليه سكرتيرته ومستشاروه الأغبياء الذين يصورون له نزواته وميوله الشاذة على أنها وحي ملهم، وأنه رجل موهوب، وأن الكيان الإداري محظوظ لأنه هبط عليه، ليس فقط لإصلاحه، ولكن أيضاً لإصلاح الكون وهداية البشرية، وأنه مبعوث العناية الإلهية الذي لولاه لعاش العالم في الظلام ينتظر الهداية.

من هنا تبدأ عمليات تدمير الكيان الإداري وفق مخطط خبيث ماكر مؤكد النجاح من خلال: ربط متخذ القرار الإداري بشبكة من الفاسدين المنحرفين الذين سبق لهم ارتكاب جرائم وصفت لهم ملفات تأمين وسيطرة، وكذلك من خلال إطلاق قوى الشر داخله وقتل جميع نوازع الخير فيه وتحويله إلى مجرم آثم أدمن الشر، وربطه بتحالف شيطاني خبيث وماكر لا حدود لإفساده أو فساده. ومن ثم يتمادى متخذ القرار في الكيان

الإداري في جبروته وطغيانه واضطهاده للشرفاء، والذين يبدأون في التجمع والتكتل لإزاحته، وتتكون تنظيمات غير رسمية تعمل بعضها على الإطاحة بمتخذ القرار الإداري، وتعمل الأخرى من أجل جني المكاسب استغلالاً للوضع الإرهابي والفساد الإداري القائم الذي يستنسخ ذاته ويجدد قواه وأفراده، ومن ثم ومن خلال استخدام قوى وعناصر التنظيمات غير الرسمية، يتم زرع بذور الأزمة داخل الكيان الإداري، وتغيتها، واكتساب مؤيدين وروافد جديدة لها، وفي الوقت ذاته ضمان عدم مهاجمة الكيان الإداري لها بما يتم إحاطتها بسياج من الحواجز الآمنة التي عزلت متخذ القرار الإداري وحولته إلى كم مهمل أسير لرغباته وغرائزه ونزواته.

4- مرحلة تجاهل الأزمة :

في هذه المرحلة كثيراً ما تبدو مظاهر التعبئة الأزموية والحشد الأزموي، ولكن متخذ القرار يرفض مجرد التنبه إليها، بل ويكذّب ما يصله بشأنها، لاحساسه أن الكيان الإداري تحت السيطرة الكاملة له، وأنه الملهم الذي لا ينازعه أحد في رسالته، وأنه القائد الذي لا يجرؤ على منازعته متطلع للقيادة، وأنه الذكي الخبيث الذي لا يمكن خداعه، وأنه الحصين الذي لا يمكن اختراقه، وأن البوادر التي تظهر واضحة ما هي إلا فقاعات صابون قد تبدو ذات أهمية إلا أنها جوفاء يسهل القضاء عليها، بل إنها تحمل في ذاتها فناءها، وأن عنصر الوقت هو الكفيل بذلك، ومن ثم يتعين إهمالها وتركها لعنصر الزمن وهو الكفيل وحده بمعالجتها.

5- سيادة مظاهر التوتر والقلق :

وهـي مـرحلة تجمـع السـحب وتكاثفها قبل هطول الغيث المنهمر، وبمعـنى آخـر، هـي نقطـة تجمـع الرياح قبل اندفاع الإعصار، وتتمثل هذه المـرحلة عـندما تكـون قـوى الأزمـة قـد عـبأت بالكـامل كافـة العوامـل وأصـحاب المصـالح داخل الكيان الإداري من أجل الإطاحة بمتخذ القرار الإداري، وأصـبح الجمـيع ينـتظر إشـارة ما، أو حادثاً ما للتحرك، وخاصة بعـد اشتداد حالة الاختلال وفشل متخذ القرار في استعادة التوازن وازدياد السـخط والغضـب والـتوتر، ووصـوله إلى نقطة التحول، وهي النقطة التي تـتحول فـيها قـوى الأزمـة مـن وضـع الترقـب إلى وضـع الفعل، ومن ثم تـتحرك وتـتداعى الأحـداث وتـنفجر الحـوادث بمجـرد الوصول إلى نقطة الصفر أو العامل (X).

6- حدوث العامل المرتقب أو العامل (X) :

وهـو كالقشـة الـتي تقسـم ظهـر الـبعير، بمعـنى آخـر فإنه ليس من الضروري أن يكون هذا الحدث شديد الضخامة أو ذا مغزى ضخم بالنسبة لكـل مـن قـوى صـنع الأزمـة أو بالنسـبة للكـيان الإداري، بل مجرد شيء إضـافي يضـاف إلى الرصـيد الضخم والمتضخم من أشياء أخرى سبقته، بل وقـد تكـون الأشـياء الـتي سبقته من الجسامة ومن الخطورة التي تفوقه عدة مـرات، لكـنها لم تصـل إلى التراكـم الانفجاري للأزمة، ومن ثم يكون هذا العـامل (X) هـو المفجـر للكـتلة الحـرجة المتراكمة والمفجر لإجمالي مخزون

الأزمـة، ولكـنه قد يكون من التفاهة مما قد لا يعطي أهمية، خاصة وأنه قد سبق حدوثه عشرات المرات من قبل دون أن يسبب أزمات، إلا أنه في هذه المرحلة يكون بمثابة المفجر للأزمة واندلاعها بشدة.

7- انفجار الأزمة :

وهـي قمة المراحل التي لا يمكن السيطرة عليها من جانب أي قوى، وفي هـذه المـرحلة تـنفجر الأزمـة مولـدة طاقـة ضـخمة وتياراً متفجراً من الأحـداث المـتدة والسريعة والمتلاحقة، ذات أبعاد مختلفة ويصعب للوهلة الأولى حصـرها أو حـتى قياس حجمها، وذلك لتأثير الصدمة التي أحدثتها ولوجـود حالـة مـن عـدم الـتوازن وفقـد للرؤية وتشابك الآراء. ومما يزيد الموقـف الأزمـوي تعقـيداً مـا يصاب به متخذ القرار من انهياء في معنوياته وفقدان الثقة في قدرته على مواجهة الأمور واستسلامه وتراخيه أمام ضغط الأزمـة ووقـف تداعـي الأحداث، ولجوئه إلى الارتجالية العشوائية الخاطئة، ووقوعـه ضـحية للاسـتهواء من جانب عديمي الخبرة والضمير من المقربين إليه.

وتخـتلط الأزمـة بمجموعـة مفاهيم إدارية أخرى أو بظهواهر أخرى أهمهـا مفهـوم الكارثـة ومفهـوم القـوة الظاهـرة ومفهوم الصدمة ومفهوم المشـكلة ومفهـوم الصـراع ومفهـوم الخـلاف ومفهـوم الحادثـة، وفيما يلي تفصيل لها :

مفهوم الكارثة : The Concept to a Disaster

وهـي أحـد أكـثر المفاهـيم التصاقاً بالأزمات، إلا أنها لا تعبّر عنها بالضـرورة، فالكارثة هي حالة مدمرة حدثت بالفعل، نجم عنها ضرر سواء في الماديات أو غير الماديات أو هما معاً.

والكـوارث قـد تكـون أسباباً لأزمات، ولكنها بالطبع لا تكون هي بذاتهـا الأزمـات. فعـلى سـبيل المـثال إذا مـا حدثـت الكارثـة طبيعية مثل البراكين أو الزلازل أو الفيضانات فهي كوارث طبيعية لا يمكن توقع حجم الضـرر الـناتج عـنها ومن ثم ينتظر حتى تنتهي الكارثة ومعرفة ما أسفرت عـنه مـن نـتائج، ونـتائج هـذه الكـوارث هي التي قد تسبب أزمات مثل : أزمـات المـأوى أو المساكن وأزمات الإغاثة والتغذية والتدفئة والاتصالات والمواصلات وانعدام الأمن وغيرها.

مفهوم القوة القاهرة : The Concept to over whiliming power

يشـترك مفهـوم القـوة القاهرة مع مفهوم الأزمة في أن كليهما يخرج عـن سيطرة متخذ القرار ويصعب التحكم فيه، إلا أن مفهوم القوة القاهرة لا يعـبر عن الأزمة أو ينطبق عليها تمام الانطباق. فالقوة القاهرة هي ظرف وحالـة تنشـأ رغـم الإدارة وتـؤدي إلى الإخفـاق المعجـز عـن التصـرف والسـلوك، وهـي بذلـك أي ظـرف مـن الظروف التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل معين متفق عليه مع شـخص آخـر، وغالباً ما ينص على القوة القاهرة وأحداثها والشروط التي

تنطبق فيها في التعاقد مع هذا الشخص. أما الأزمة فتختلف عن القوة القاهرة في أنها لا ترتبط بطبيعة تعاقدية، وأنها موقف حاد فجائي يواجه الكيان الإداري وعلى الإدارة أن تتعامل معه بأحد سبل ووسائل التعامل المختلفة.

مفهوم الصدمة : The Shock Concept

تعني الصدمة شعوراً فجائياً بالغدر والخسة والخداع، وطعنة في الضمير والحس والمنطق، وبالإساءة غير المتوقعة من الذي أحسنت إليه، وهو موقف حاد نتيجة تحقق حادث غير متوقع الحدوث، بل على العكس مما كان متوقعاً حدوثه أو مطلوباً إحداثه أو مسلماً بحدوثه، وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف والدهشة والقرف والاشمئزاز والنفور والعجز عن التصديق. ومن هنا فقد تكون الصدمة إحدى عوارض الأزمات، أو إحدى نتائجها التي تولدت عند انفجارها بشكل فجائي سريع، كما قد تكون أحد أسباب الأزمات سواء على مستوى الدول أو المشروعات أو الأفراد. ويكون التعامل مع الصدمة، أياً كانت أسبابها بأسلوب الامتصاص والاستيعاب والتغلب على عنصر المفاجأة فيها باعتبار أن الصدمة لا تمثل أكثر من إطار عام خارجي يغلف أسبابها، ومن ثم فإن التعامل مع الصدمة يكون باعتبارها غلافاً لا يستدعي سوى استيعاب تأثيره في أسرع وقت تمهيداً لقصه والوصول إلى جوهر الأزمة أو الحدث الذي نجمت عنه الصدمة.

فغـلاف السـلعة مهما كان لا يعني شيئاً ذا قيمة لدى المستهلك بعد حصـوله عـلى السـلعة، وإن كان بالطبع يعني أشياء ذات قيمة لدى البائع، باعتـباره العنصـر الرئيسـي في جذب عيني المستهلك إلى السلعة وحثه على شرائها، فضلاً عن احتوائه للسلعة وحمايتها من التلف، ومن ثم فإنه أياً كان شـكل الغلاف أو لونه أو المادة المصنوع منها سيكون مصيره سلة المهملات عـند استهلاك أو استعمال السلعة المغلف بها، وهو بالضبط سيكون مصير الصـدمة إذا مـا نجحـنا في إدارتهـا إدارة علمـية رشيدة ودون أن نمكنها من إفراز نتائجها السلبية سواء على الأفراد أو المنظمات أو الدول.

مفهوم المشكلة : The Concept Proplem

تعبر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غـير المرغوب فيها، ومن ثم فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت، ولكـنها بالطـبع لـن تكـون هي الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون إحـدى الظواهـر المـتفجرة عـن المشـكلة والـتي تـأخذ موقفـاً حـاداً شـديد الصـعوبة والتعقـيد غير معروف أو محسوب النتائج ويحتاج التعامل معه إلى قمـة السـرعة والدقـة، في حـين أن المشـكلة عـادة مـا تحتاج إلى جهد منظم للوصـول إلـيها وإلى حقيقة أسبابها والتعامل معها. فكل أزمة في حد ذاتها مشـكلة تواجـه مـتخذ القـرار في الكيان الإداري، ولكن بالطبع ليست كل مشـكلة أزمـة ويطلـق مصـطلح الأزمات عفى المشكلات الحادة التي يشعر الفـرد تجاهـا بالانفعـال الشديد والضغط الشديد وأنها باستمرارها تشكل تهديـداً لحـياته ولأمـنه واسـتقراره ولأهدافـه الأساسـية في الحياة. ومن ثم

يفـرق العلماء بين الأزمة وبين المشكلة، ولقد استخدم بعضهم معياراً زمنياً في محاولة منهم لوضع مقياس للتفرقة بينهما، حيث ينظرون إلى الأزمة على أنهـا حالـة أو موقـف أو ظـرف لا يستطيع الفرد أن يتحمله أكثر من ثلاثة أيـام، فـإذا كان يستطيع أن يتحمله أكثر من ذلك فإنه يصبح مشلكة وليس أزمـة، ويخـتلف الـبعض في المدى الزمني فالبعض يزيد أو ينقص هذا المدى خاصة عندما يتعلق الأمر بكيانات إدارية أكبر من الفرد أو الأسرة.

مفهوم الصراع : Struggle

يقـترب مفهـوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمـات تعـبر عـن تصـارع إرادتـين وتضاد مصالحهما وتعارضها، إلا أن الصـراع قـد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدبير كما هو الحال في الأزمات، كمـا أن الصـراع قـد يكـون معـروف الأبعـاد والاتجاهـات والأطـراف والأهداف في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات، فصـراع القـوى العالمـية وعصر الرعب وما يفرضه من انسحاق الأضعف حـتى الـنخاع، هي معركة بين الأقوى والأضعف والتي عبر عنها الفلاسفة في أكثر من موضع.

مفهوم الخلاف : Ditterences

يعـبر مفهـوم الخلاف عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشـكل أو في الظـروف أو في المضـمون، وهـو مـا قـد يكـون أحد مظاهر الأزمة ولكنه لا يعبر عنها تماماً، فالاختلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته ولكنه

يعبر عنها أو يكون باعثاً على نشوئها واستمرارها. وإذا كان الاختلاف هو سنة الحياة، فإن كثيراً من الأنظمة لا تقبل الاختلاف معها، بل عادة ما تملي إرادتها، بل قد يصل الأمر إلى الاستعداد وإعلان حالة الحرب دون مبرر ودون سبب كاف لذلك.

مفهوم الحادث : Accident Concept

يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر، خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار، في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه كما أن آثارها ونتائجها كثيراً ما تمتد آثارها لفترة بعد نشوئها والتعامل معها أيضاً.

ملامح وحدود الأزمة

Characteristics and Limltations to the Crisis

على الرغم من أن الأزمة هي موقف خطير يواجه الكيان الإداري ويهدد بفنائه وتدميره وأن أحداثها تتلاحق بسرعة ونتائجها تتراكم وتتداعى تحت ضغط موقف الأزمة، ورغم مقاومة الكيان الإداري، إلا أنه كثيراً ما يخلط البعض عن عمد بين الأزمة وبين غيرها من الظواهر ذات التأثير المشابه.

فللأزمة مجموعة خصائص يتعين توافرها في الموقف الأزموي أو الحالة التي يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة، وأهم هذه الخصائص :

أ- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومتخذ القرار فيه لإملاء إرادتها سواء في شكل ضغوطات نفسية أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية، وتشكل تياراً من الضغط الرهيب عليه، وهو تيار يزداد تصاعداً وينمو بمعدلات متسارعة ولا يتوقف عند حد معين أو عند مستوى من المستويات حتى يبلغ ذروة تصاعده ويحقق أهدافه ثم ينحسر تدريجياً بعد أن يحطم ويدمّر كل ما يستهدفه.

ب- أن يشكل هذا الضغط الأزموي تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي ولأهدافه ولأمنه

ولاستقراره، وأن يشكل في الوقت ذاته مصدر خوف ورعب وهلع شديد من استمراره ومن احتمالات تداعياته.

ج- أن تخرج متطلبات معالجتها عن الطريق والوسائل المعتادة في مواجهة المشكلات واللمواقف الحرجة الأخرى، وتحتاج المعالجة إلى وسائل غير عادية بل والاستعانة بقوى خارجية أحياناً من أجل المساعدة في حل الأزمة، حيث تكون قوى صنع الأزمة قد أخذت ذلك في الحسبان، وقد استطاعت تكوين ضغط أزموي بالغ الحدة والشدة يفوق كل ما لدى الكيان الإداري من وسائل مقاومة ومن أدوات للمواجهة.

د- أن يشعر متخذ القرار في الكيان الإداري بالحيرة البالغة والعجز وعدم القدرة على التعامل معها، وأن جهوده التي يبذلها موضع شك، سواء من حيث التأثير في مقاومة الأزمة أو التأثر الإيجابي في تحريك المجتمع لمقاومتها، وأنه يكاد يكون مسلوب الإرادة مندفعاً في تيارها بعد أن فقد ثقته بذاته، واستخدامه الكذب والخداع من أجل التغطية والتعمية على فشله الذريع في توفير الحماية والوقاية من حدوث الأزمات.

هـ- قد يصل الأمر إلى حد فقد متخذ القرار الإداري ثقته في نفسه وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه، ويصبح كل تصرف من جانبه موضع شك وحيرة في أنه قد يتجه إلى اتجاه أشد خطراً، قد يعرضه

لأن يفقـد مصالح الكيان الإداري ومصالحه هو أيضاً، بل قد يصل الأمـر إلى حـد تجريمه لذاته، وأنه لم يكن أميناً ونزيهاً في التعامل مع الأزمات، وأنه كان أكبر من انتهازي خطير يستثمر معاناة الآخرين من أجل تعظيم مصالحه الذاتية.

و- أمـام حالـة انعـدام الـتوازن وفقد القدرة على الرؤية يصبح متخذ القـرار عرضـة للاسـتهواء بعـد فشـل محاولاتـه الدفاعـية الذاتـية، واخـتراق قـوى الأزمـة السهل لدفاعاته وتحصيناته واجتياحها لها، ويصـبح تحـت سـيطرة الآخـرين المتخصصـين مـنهم وغـير المتخصصـين، مما يوجـد حالـة ارتباك مع تعدد القرارات وتخبطها وعشـوائيتها، ومـع افـتعال الأحداث وتداعي الانهيارات وتواليها مـع تـتابع الحـوادث، ومن ثم يهرب كل المحيطين بمتخذ القرار ولا يبقى إلا هو وحيداً ليواجه مصيره وما جنت يداه.

ز- كـثيراً مـا يـؤدي نجـاح قـوى الأزمـة في اجتـياح دفاعـات الكـيان الإداري إلى ظهـور قـوى مؤيـدة لهـا وروافد جديدة مدعمة لها، لم تكـن تظهر من قبل، متمثلة في أصحاب المشكلات التي عولجت في الماضـي معالجـة جزئـية أو أصـحاب المصـالح المعطلـة والحقـوق المؤجلـة، ويـؤدي ظهورهم ودعمهم لقوى الأزمة إلى تعقد الموقف الأزمـوي واشتداده وفي الوقت ذاته إلى توافر دافع قوي لدى قوى صـنع الأزمـة للإطاحـة بقائد الكيان الإداري الذي فقد كل شيء،

ومـن ثم أصبح لابد من التخلص منه وأصبح عليه الآن أن يهرب وينجو بنفسه قبل أن تصل إليه قوى صنع الأزمة.

ح- تسـاعد الأزمـة عـلى ظهـور أعراض سلوكية مرضية خطيرة مثل القلـق والتوتر وفقدان الدافع على العمل، وتفكك وتقطع النسيج الاجـتماعي وانهيار هيكل القيم ونسق المبادئ والعادات والتقاليد وتفسـخ العلاقـات الاجتماعـية وشيوع اللامبالاة وعدم الانتماء، وهـذا في جانـبها السـلبي، أمـا في الجانـب الإيجـابي فقد تؤدي إلى شـيوع التخريـب والتسعير والإتلاف للموجودات المادية المتواجدة في الكيان الإداري والتظاهر والغضب والانفعالات الزائدة.

ط- يصـعب تحمل الكيان الإداري للموقف الأزموي لمدة طويلة، وفي الوقـت الذي يراها البعض سبع ساعات وإلاّ فقد الكيان الإداري تماسـكه وانفـرط عقده وتفككت روابطه وأوصاله إلا أن هناك من يـرى أن اخـتلاف الكيانات الإدارية ومدى قوتها أمر كفيل بزيادة تحمـلها لمـدة أطول من ذلك، بل إن البعض يحددها فقط لمدة ثلاثة أيـام، والبعض يحددها لمدة أسبوع، وإن فقد الكيان الإداري توازنه وعجـز قـدرة مـتخذ القرار على استعادة التوازن خلال هذه الفترة يؤدي إلى الدمار القاتل للكيان الإداري.

ويجب التنويه إلى أن قوى التوازن الداخلي داخل الكيانات الإدارية كثيراً ما تعمل على استعادة التوازن بشكل أو بآخر، وفي هذه الحالة فإن التوازن المتحقق يكون على واحدة من الصور الثلاث التالية :

الصورة الأولى :

إن حالة التوازن التي تم الوصول إليها أسوأ من الحالة التي كان عليها الكيان الإداري قبل حدوث الأزمة، وهي كثيراً ما تحدث عندما يكون التوازن منقوصاً وغير كامل، وهو ما يحدث نتيجة قصور الإمكانيات وقلة الاعتمادات ونقص الموارد.

الصورة الثانية :

إن حالة التوازن التي تم التوصل إليها حالة معادلة لما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة، أي تمكنت قوى مكافحة وإدارة الأزمة من إعادة الأمور إلى وضعها الطبيعي الذي كانت عليه قبل اندلاع الأزمة، وهو ما يحدث عادة عندما تكون الأزمة محدودة ويكون تأثيرها محدوداً أو تمت معالجتها بسرعة.

الصورة الثالثة :

إن حالة التوازن التي تم تحقيقها هي أفضل مما كان عليه الكيان الإداري قبل حدوث الأزمة، وهو ما يحدث عندما يكون مدير الأزمة على درجة عالية من الحضارة والخبرة والكفاءة حيث يحقق انتصاراً ساحقاً على قوى صنع الأزمة.

وعادة ما يتم التوصل إلى أساليب تكيفية جديدة لم تكن معروفة من قبل لاستعادة التوازن، وفي الوقت نفسه تتيح لمدير الأزمة أن يتعامل مع قوى الأزمة بفاعلية أكبرن وتمثل تراكماً مضافاً إلى المعرفة العلمية والعملية لفن الإدارة بصفة عامة وإدارة الأزمات بصفة خاصة ليس فقط لتحجيمها ولكن وهو الأهم للقضاء والتغلب عليها باعتبار أن إدارة الأزمات أصبحت علماً مستقلاً له نظرياته وأسسه الخاصة به. وعلى كل حال فإن الأزمة ما هي إلا تحول فجائي عن السلوك المعتاد لعوامل الفعل داخل الكيان الذي حدثت به الأزمة نتيجة لتداعي وتسارع سلسلة من المتغيرات يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوي على خطر وتهديد مباشر جسيم على استمرار الكيان وعلى المصالح الأساسية للقوى المكونة له. ومن هنا فإن التدخل الإداري الواعي للتعامل مع الأزمات يتوقف على عنصرين أساسيين هما :

أولاً : حجم الأزمة ومدى عمقها أو تغلغلها داخل البنيان أو هيكل الكيان الإداري الذي حدثت فيه، وبمعنى آخر كلما كانت الأزمة هامشية ضعيفة سطحية، كلما كان من السهل التعامل معها، والعكس صحيح، أي كلما كانت الأزمة عميقة ومتغلغلة ومنتشرة في بنيان الكيان الإداري، كلما كان من الصعب السيطرة عليها أو احتوائها.

ثانياً : قوة الكيان الإداري وقدرته على تحمل آثار ونتائج الأزمة، وبمعنى آخر مدى تماسك مجتمع الأزمة ومدى كفاءة وبراعة مدير الأزمات. فالأزمة ما هي إلاّ كم مجهول متشابك ومتداخل، تنشئه وتدفع إليه جملة

عوامل بعضها ظاهر والبعض الآخر خفي، يتزايد فيها حجم المجهول ومكامن الخطر وتتلاحق فيها وتتداعى الأسباب والنتائج ليصبح كل منها يغذي الآخر.

ولهذا المفهوم الواقعي للأزمة ثلاثة جوانب رئيسية يحتاج مدير الأزمة الناجح إلى معرفتها هي: جانب الأسباب والبواعث، وجانب الأعراض والمظاهر، وجانب النتائج والإفرازات. فالأزمات ليست وليدة ذاتها ولكنها وليدة مجموعة من البواعث والأسباب والعوامل المناخية الحابية والمؤيدة لنشوئها وأدت إلى تفاقمها، ومن هنا فإن معالجة الأزمات أياً كانت دون معرفة متعمقة لأسبابها وبواعثها التي أدت إليها، تصبح معالجة غير علمية هامشية قد لا تثمر، فضلاً عما قد تسببه من إهدار للوقت والجهد والتكلفة، وما قد يدفع إلى تفاقم الأزمة وعدم علاجها، بل ونشوء أسباب جديدة لتزيد من تفاقم الأزمة ومن شدة ضغطها.

يضاف إلى ذلك أن التحليل العلمي للأزمة يبدأ أساساً من مظاهر أو أعراض الأزمة حتى نصل إلى أسبابها، فأعراض الأزمات ما هي إلاّ مظاهر ظاهرة يلمسها متخذ القرار، وهي تنشأ نتيجة لحدة التناقضات التي ولدتها حالة عدم المعرفة بين القرارات الإدارية التي اتخذها متخذ القرار بالكيان الإداري، وبين تلك القرارات التي يتعين اتخاذها من وجهة نظر محدثي الأزمة، ومن هنا فإن صراع المصالح بين ما تم اتخاذه وحدث فعلاً وبين ما كان يتعين أن يحدث، وحجم المكاسب أو الخسائر تؤدي إلى إحداث عدة اختلالات إدارية في الأداء التشغيلي للكيان الذي حدثت فيه

الأزمـة، أو في شـكل توترات وقلق وعدم ارتياح أو غضب مكتوم ثم تولّد الانفجار.

وأيضـاً يـتم تحـليل النـتائج لمعـرفة حجـم الخسـائر والتكاليف التي أحدثـتها الأزمـة في الكـيان الإداري سـواء كانـت هـذه النتائج مادية يمكن قياسها بسهولة أو معنوية نفسية لها أبعادها الخطيرة.

إن الـنظرة العلمـية لمفهـوم الأزمة تفرق بينها وبين التأزم، فالبعض كـثيراً مـا يخلـط عـن عمـد بين الظاهرة وإفرازاتها أو نتائجها، وأيضاً بينها وبين أسبابها، وهو أمر لم يعد مقبولاً في عالمنا المعاصر.

فالتأزم ما هو إلا إفرازات ونتائج لعوامل وبواعث وأسباب الأزمة، ومـن ثـم فـإن معالجـة حالـة الـتأزم التي قد تصيب متخذ القرار أو الكيان الإداري هي معالجة للنتائج التي أحدثتها الأزمة.

ومـن هنا يأتي علم إدارة الأزمات الذي كان مبعثه هذا الكم الهائل في نظـم المعـرفة ووسـائل الاتصـال، لـيخوض هـذا التحدي، وباعتبار أن الأزمـة مـا هـي إلا تحـد يواجه متخذ القرار ليثبت مدى قدرته على الرؤية الشـاملة المحيطة لكـل مـن الأسـباب والمظاهـر والنـتائج، ومن خلال فهم مـتحرر غـير تقليدي يقوم بالتعامل مع هذه الأسباب وعلاج تلك المظاهر، وتحويـل تلـك النـتائج مـن صـورتها غـير المرغوبة إلى نتائج أخرى مطلوبة ومرغوبة.

ومـن هـنا فـإن الأزمة ما هي إلا تحد يواجه متخذ القرار في الكيان الإداري، وهـي أيضـاً صـراع بين إرادتين وقوتين، قوة وإرادة متخذ القرار في الكـيان الإداري، وقـوة وإرادة صانعي الأزمة، وهي أيضاً موقف يواجه الكـيان الإداري ويشعر معه متخذ القرار بالانفعال الشديد ومواجهته بقوة ضـاغطة شـديدة، ويشـعر أنهـا تشـكل تهديداً ضخماً لحياة وأمن وأهداف الكـيان الإداري الأساسـية، ومن خلال الإحاطة بهذا التحدي يقوم متخذ القـرار بـالعمل عـلى إعـادة التكـيف السـريع مع إحداثيات الأزمة، سواء المتصـلة بظروف الكيان الإداري الداخلية أو بعوامل البيئة الخارجية المحيطة به، أو بكليهما.

تقسيمات الأزمة

Divisions to Crisis

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف وفقاً لظروف عديدة إلا أنه يمكن تصنيفها بالاستناد إلى عدة أسس، من أهم هذه الأسس :

أولاً : تصنيف الأزمات وفقاً لمرحلة التكوين :

Classification according to formation phases

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة للحياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى عند قيامنا بمتابعة الأزمة ومحاولة الإحاطة بها، مثلما هي مهمة بنفس المستوى بالنسبة لمتخذ القرار الإداري.. إذ كلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها.

إن هناك خمس مراحل تمر بها الأزمة في دورة حياتها.. هي :

1- مرحلة الميلاد : Birth phase

في هذه المرحلة تظهر الأزمة لأول مرة، وقد تبدو في الوهلة الأولى بشكل إحساس مبهم وقلق من وجود شيء ما ينذر بالخطر، ويكون هذا الخطر غريباً وغير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم الذي سيصل إليه، إن مجهولية حجم الخطر ترجع إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة وعدم توفر

كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستنفجر عندها وحجم هذا الانفجار. ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو تنفيس الأزمة وإفقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف. وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي : خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة لهن ومعرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة، وامتصاص قوة الدافع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى وزيادة الإحساس بالراحة والتفاؤل وبالأمل في المستقبل.

2- الأزمة في مرحلة النمو والاتساع : **Growth phase**

عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد فإنها تنمو وتدخل في مرحلة النمو والاتساع حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما: المغذيات والمحفزات الذاتية المستمدة من ذات الأزمة والتي تكون قد تكونت معها في مرحلة الميلاد، والمغذيات والمحفزات الخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.

وفي هـذه المـرحلة يـتعاظم الإحسـاس بالأزمة ويشعر بها الكثيرون ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشـر يـزداد ثقلـه وكثافته يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجـال الإحسـاس بالأزمـة، سواء لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نـتائجها أو مـن أن خطـرها سـوف يصـل إلـيهم، ومـن ثـم حرصـاً عـلى مصـالحهم يقومـون بتنبـيه مـتخذ القرار بوجود الأزمة، ويطالبونه بالتدخل قـبل أن تسـتفحل وتصـل إلى قمـة نضجها وعنفها، وفي هذه المرحلة يكون عـلى مـتخذ القـرار الـتدخل من أجل افقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها، وذلك من خلال: تجسيد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة سواء باسـتقطابها أو بخلـق تعـارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة، وتجميد نمـو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها وذلـك عـن طـريق اسـتقطاب عوامـل الـنمو الذاتـي التي حركت الأزمة، وبمعالجـة الأزمـة بتصحيح الاختلالات وأوجه الصور التي أدت إلى نشأتها وتحجيم عناصر الفساد التي قامت بها.

3- الأزمة في مرحلة النضج :Maturity phase

ونـادراً مـا تصل الأزمة إلى هذه المرحلة ولكنها تحدث عندما يكون مـتخذ القـرار الإداري عـلى درجـة كـبيرة مـن الجهـل والتكـبر والتخلف والاسـتبداد بـرأيه وانغلاقـه عـلى ذاتـه أو إحاطـة هـذه الـذات بالقدسـية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسـنات ومـن ثـم تـزداد القـوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأزمة النامية

بقوى تدميرية لم يكن في إمكان الأزمة الحصول عليها، وتصل الأزمة بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد تكون الأزمة بالغة العنف شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي تفتت الأزمة عنده وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر، ومن ثم فإن في مرحلة النضج وانفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلاّ أحد سبيلين أساسيين، إما الاستسلام للأزمة وما أفرزته من نتائج والاعتراف بها والاستجابة القاتلة لمطالب قوى منع الأزمة، أو ركوب الموجة الأزموية في ذكاء ودهاء ومكر وخبث والمغالاة في المطالبة بمطالب قوى صنع الأزمة إلى حين انحسارها ومن ثم امتلاك قدرة التفوق على الأحداث والمعرفة الكاملة بما يجري من الحوادث وإن كان بالطبع لا يملك قدرة السيطرة عليها.

4- الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص **Shrinking phase:**

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف، فالصدام العنيف يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءاً هاماً من قوة الدفع الخاصة بها ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص بل والارتداد إلى الخلف أحياناً، وإن كان يجب التحذير من أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة خاصة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه، أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة ويقوم بإجراء التغييرات

المطلوبة اللازمة أو يعمل على استقطاب عناصر الأزمة المحركة لها والموجهة لتدفقها، وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر موجة تندفع وراء موجة، ويصبح الكيان الذي حدثت به الأزمة عرضة لهذه الأمواج المتلاطمة المتلاحقة سواء بالغة العنف، أو الخفيفة، إلاّ أنها تشكل في النهاية معالم عدم الاستقرار الذي يؤدي إلى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن، ومن ثم فإن من لا ينمو وينكمش ويتقلص ويحكم عليه بالفناء أو الاختفاء أو تصيبه بالشلل فلا يستطيع تحريك قوى الفعل في هذا البنيان، ومن ثم يتخلف وينهار.

5- الأزمة في مرحلة الاختفاء :Vanishing phase

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلاّ باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهى.

والحقيقة أن الانحسار يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه الأزمة لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج.

ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

إن دراسة واقع ومحاور ومراحل دورة حياة الأزمات أمر بالغ الأهمية، ليس فقط لنمو المعرفة عن طبيعة الأزمة، ولكن، وهو الأهم، لفهم طبيعة البدايات، والنهايات وعمليات الارتقاء والتصاعد الحادثة فيها.

وفي كل مرحلة من هذه المراحل، يتعين على متخذ القرار الإداري الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة، وتحليلها بدقة متناهية حتى لا يخطئ في التشخيص وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمراً، وقد يصل إلى حد تدمير الكيان الإداري والهيكلي أو المؤسساتي الذي حدثت به الأزمة، حيث أنه بدلاً من أن يشتت العاصفة فإنه يجعلها تزداد عنفاً إلى حد الإعصار المدمّر الذي يجتاح في طريقه كل شيء.

ثانياً : تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها : Clussiti cation according to occyrance

يعد هذا الأساس من أهم الأسس التي تستخدم في التفرقة بين الأنواع المختلفة من الأزمات وفي تشخيصها أيضاً، فعلى الرغم من أن الأزمات كثيراً ما تحدث في شكل دوري وبالتالي يمكن رصد مقوماتها والوقاية منها بمعالجة بواعثها أو زيادة قوة الجهاز الوقائي والحمائي للكيان الإداري الذي أصيب بها، *سواء كان دولة أو مؤسسة أو فرداً من الأفراد،* إلا أن هذه الكيانات لم تستطع أن تحول دون إصابتها بها، فأصبحت كفيروس الإنفلونزا يأتي مع الشتاء كل عام ولا يوجد ما يحول دون الإصابة به، ومن ثم فإن الوقاية والحماية تكون بلا شك للتخفيف من

حـدة الإصـابة وزيادة قدرة الجسم على التغلب عليها، ووفقاً لهذا الأساس يمكننا أن نميز بين نوعين من الأزمات هما :

1- الأزمات الدورية :

وخـير مـثال عـلى هذا النوع من الأزمات هي الأزمات الاقتصادية المرتـبطة بـالدورة الشـرائية، أو مـا يطلـق علـيه دورة الأعمال، وهي دورة رباعـية المـراحل، تـأخذ شـكل دائـرة قمـتها مـرحلة الرواج والتي تقود إلى مـرحلة انكماش والتي تندفع إلى مرحلة ركود وكساد والتي تقود إلى مرحلة انـتعاش حيـث تصـيب المجـتمع بأنواع من الأزمات تأخذ طابع التكرار بل والـتوقع أحياناً، وإن كان مدى وحجم وشدة اتساع الأزمة لا يمكن توقعها والتنـبؤ بهـا بشـكل دقـيق وكـامل، حيث يرتبط هذا النوع من الأزمات في أسـباب حدوثـه وفي حجـم اتسـاعه وتأثيره بل وفي طرق ووسائل معالجته بطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المسيطر على حركة قوى الفعل الاقتصادي في الدولة التي حدثت فيها الأزمة. فعلى سبيل المثال نجد أن دول اقتصـاديات السـوق ذات الاقتصـاد الحـر الليـبرالي، والـتي تعتمد كـثيراً على قوى العرض والطلب في توجيه النشاط الاقتصادي ومن خلال تفـاعل هـذه القـوى يـتم تخصـيص المـوارد وتوطين الاستثمارات وتوزيع الناتج بين عوامل الانتاج، إلاّ أن هذا التفاعل العشوائي وغير الموجه، يفرز أحـياناً نـتائج غير إيجابية تمارس تأثيرها السلبي على أداء الاقتصاد القومي، مسببة أزمات حادة قد تصل إلى درجة العنف والتدمير لهذا الأداء.

ولا تقتصر عملية نشوء الأزمات على إحدى مراحل الدورة الاقتصادية أو على مرحلة معينة بذاتها، ولكن كثيراً ما تصاب الكيانات الإدارية بأزمات مختلفة في كافة مراحلها، فالاختلافات التي تحدث في أداء وسلوكيات قوى السوق، سواء كانت قوى متصلة بالعرض، أو قوى متصلة بالطلب تمثل بؤراً صالحة لنشوء الأزمات المختلفة، ويمكن لنا تحديد بعض أنواع الأزمات الخاصة بكل مرحلة من مراحل الدورة الشرائية الاقتصادية وكما يلي :

أ- الأزمات الخاصة بمرحلة الرواج :

تتسم مرحلة الرواج بالتشغيل الكامل لكافة عوامل الانتاج المتواجدة في الدولة، بل وقد يتجه الأمر إلى الحصول على عوامل إنتاج أخرى من الخارج، وذلك لمواجهة الطلب المتنامي والمتزايد والذي يستوعب كافة ما ينتجه جهاز الانتاج، ومن ثم يحدث صراع بين المنتجين على عوامل الانتاج المتوافرة والتي تم توظيفها فعلاً ويحاول كل منهم جذب وإغراء ورفع أسعار هذه العوامل للحصول على عدد متزايد منها، وهو ما يدفع المنتجين الآخرين إلى حلبة الصراع التنافسي والسعري مما ينتج عنه أزمات تضخمية ونقص في المواد الخام والأيدي العاملة ورأس المال والإداريين والمديرين، ونتيجة لتزايد الطلب وارتفاع الدخول وازدياد الأسعار بدرجات متصاعدة حتى تصل الأسعار إلى مستوى لا يستطيع تحمله بعض المستهلكين فينصرفوا عن استهلاك السلع فيظهر فائض غير

قـابل للتصـريف لـدى الـتجار والموزعين، عندئذٍ يكون الاقتصاد قد دخل مرحلة الانكماش.

ب- الأزمات الخاصة بمرحلة الانكماش :

نتـيجة لارتفـاع تكالـيف الانـتاج المصـاحبة لحالـة الرواج وارتفاع الأسـعار بدرجـة كـبيرة ووجود فجوة متصاعدة ومتنامية بين معدل الزيادة في الأسـعار ومعـدل الـزيادة في الأجـور يحـدث انكمـاش في الطلـب على السـلع والخدمـات، وتـزداد بالتالي أرصدة السلع لدى الموزعين والبائعين، ومـن ثم ستنخفض طلباتهم من السلع تامة الصنع، والذي يؤدي إلى زيادة المخـزون لدى المنشآت الإنتاجية التي بدورها تقوم بتخفيض مشترياتها من المـواد الخـام وتقلـل مـن طاقـتها الإنتاجـية وتقـوم بإلغاء كافة استثماراتها الخاصـة بإنشاء خطوط إنتاج جديدة والاقتصار فقط على عمليات الصيانة الدوريـة لجـزء من خطوطها الانتاجية والاستغناء عن العمال غير الدائمين وجـزء من العمال الدائمين وعدم إلحاق عمال جدد، ومن ثم ينخفض من جديـد مسـتوى الدخـل فـتقل القـوى الشـرائية وتقـل قدرة الموزعين على تصريف السلع من جديد وهكذا.. ونتيجة للأزمات المتتالية يفقد الاقتصاد حيويـته مـع تـنامي عجـز المشـروعات عن استعادة حيويتها وقدرتها على الـنمو والتوسع والاحتفاظ بمستوى تشغيل مناسب، وفي الوقت ذاته يتراكم رصيد العاطلين عن العمل في المجتمع فيصل الإقتصاد إلى مرحلة الركود.

ج- مرحلة الركود :

وهي أدنى مراحل الدورة الاقتصادية حيث تصل إلى قاعها، وفي هذه المرحلة تصل البطالة إلى أقصى مداها، وتكاد تقف عجلة الانتاج ويقل النشاط الاقتصادي إلى أدنى حد ممكن مع تصاعد حالات إفلاس المشروعات وتعثر المدينين وغرق الاقتصاد في مستنقع الديون الرديئة، وتنخفض الدخول إلى أدنى درجاتها وتكاد تنعدم السيولة وتتهدد مراكز البنوك وبيوت المال، وتقل القدرة الاستيعابية للسوق إلى أدناها ويصل المخزون السلعي التام الصنع ومن المواد الخام إلى أقصى مداه وتكاد تتوقف الحياة الاقتصادية مما يدفع الدولة إلى التدخل من أجل إنعاش الوضع الاقتصادي حيث تقوم عن طريق زيادة الإنفاق الحكومة بدعم القدرة الشرائية للمستهلكين والأفراد، الذين يقومون بدورهم بطلب السلع والخدمات من الموزعين الذين بدورهم يطلبون هذه السلع من المنتجين الذين يقومون بزيادة طاقتهم الإنتاجية وطلب عوامل إنتاج جديدة لتوظيفها وإعطائها دخولاً جديدة تغذي الطلب على السلع والخدمات من جديد وهكذا.. حتى يحدث الانتعاش.

د- مرحلة الانتعاش :

وفي هذه المرحلة تعمل السياسات الاقتصادية الحكومية على إنعاش الطلب عن طريق الأيدي الظاهرة للحكومة ومشروعات زيادة الدخول وبما يسمح بتوظيف متصاعد ومتنام لعوامل الانتاج الكامنة في المجتمع

بصفة عامة وإيجاد الوظائف للعاطلين عن العمل بصفة خاصة، وتزداد بالتبعية القدرة الانتاجية لوحدات الانتاج وتزداد معها الدخول والتي تؤدي من جديد إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات والتي بدورها تدفع المنتجين إلى زيادة الانتاج وزيادة توظيف عوامل الانتاج العاطلة وزيادة دخول هذه العوامل إلى أن يصل المجتمع إلى مرحلة الرواج وتحقيق التوظيف الكامل لعوامل الانتاج.

2- الأزمات غير الدورية :

وهذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية أو الزراعية أو النشاط الدراسي، ومن ثم لا يسهل توقعها، وإن كانت بالطبع المتابعة الحثيثة لعوامل نشوئها أو تقوية جهاز المناعة الداخلي أمر يساعد على الإقلال من حدوث هذه الأزمات، وإذا حدثت الأزمة العشوائية فلن تكون عنيفة، بل سيكون هناك استعداد دائم لمواجهتها، أما إذا تركت الأمور للعشوائية الإيجابية الجاهلة، فإن الأزمات الضعيفة ستكون من القوة بحيث يصعب مواجهتها أو سيكون تأثيرها السلبي هداماً، ومن هنا كان من الضروري على متخذي القرار في الكيانات الإدارية تقوية الجهاز المناعي والحمائي ضد الأزمات لتساعد على تقليل وتخفيض إمكانية حدوث هذا النوع من الأزمات والتحوط منها والعمل على معالجتها أو تلافي وقوعها.

والأزمـات غـير الدوريـة تحـدث نتيجة عوامـل متعددة وإن كانت تحدث عادة فجأة، ودون مقدمات، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجويـة أو تغير الظروف المناخية أو الأزمات التي تحدث عن الفضائح المالية أو الجنسية وعن عمليات الاغتيالات أو الانقلابات العسكرية.

وعـلى الـرغم مـن أن هـذه الأزمـات تكـون شديدة التأثير، إلاّ أنه يمكـن معالجتها بمعالجـة النتائج وليس بمعالجة الأسباب التي أنشأتها، فعلى الـرغم من أن الأزمات ذات الطابع الدوري يتم معالجتها بمعالجة الأسباب التي أنشأتها إلا أن الأزمات ذات الطابع غير الدوري غالباً ما يتم معالجتها بمعالجـة النتائج التي أفرزتها، فمعالجة أزمة الغذاء التي تنجم عن الأزمة هي في توفـير الغـذاء ذاتـه ومحاربـة المجاعة وهو ما يختلف عن الأزمات الدورية المعـتادة، حيـث يـتم الـتعامل أكثر مع الأسباب التي أدت إلى نشوء الأزمة، مثل ما يحدث نتيجة للركود من بطالة يتم معالجتها بمعالجة أسبابها.

ثالثاً : تصنيف الأزمات وفقاً لمقدار عمق الأزمة :

Clussitication according to intensity

يمكـن تصـنيف الأزمـات وفقـاً لمقـدار عمقهـا أو تغلغـلها في بنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة إلى نوعين أساسيين هما :

النوع الأول : أزمات سطحية :

وهـي أزمـات لا تشكل خطورة شديدة وتحدث عادة طفرة وبشكل فجـائي وتنـتهي بسـرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة، فهي أزمة بدون جذور، أي تحدث وتختفي دون أن تترك آثاراً وراءها. وأهم أمثلة هذا النوع

مـن الأزمـات، الأزمـات الـتي تحدث نتيجة إشاعة من الإشاعات الكاذبة، مثل الأزمات التموينية المفتعلة لإحداث تقالب على سلعة راكدة لها مخزون كبير، ومن ثم فإنه بمجرد معرفة هذه الحقيقة تنتهي الأزمة أو تختفي.

النوع الثاني : أزمات عميقة متغلغلة :

وهـي أخطـر أنواع الأزمات ذات الطبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنـيان الكـيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فإن أداء هذا الكيان سوف يـتأثر بشـدة بحدوث هذه الأزمة، وبناء على مقدار التغلغل أو عمق الأزمة أو طـول جذورهـا في هـذا البنيان سيكون تأثر هذا البنيان والكيان، بل قد يصـل الأمـر إلى تقـريض الكـيان بالكامل عند معالجته أو التعامل مع هذه الأزمـة، أو تـركها دون علاج، وكثيراً ما تكون هذه الأزمة بالغة العنف إذا مـا أحدثـت صـدمة عنـيفة نتـيجة انهـيار كـل مـن: الرمـز والقدوة والمثل الـنموذجي للقـائد واكتشـاف عـدم صلاحيته أو خيانته للأمانة أو انخداعه بالمحـيطين بـه أو عدم كفاءته، وكذلك انهيار القيم والمبادئ وأسس وقواعد الأخـلاق الحمـيدة التي استقرت في المجتمع وارتضاها أفراده، وانهيار شرف المهنة وآدابها ونظامها العام فضلاً عن أسسها وقواعدها.

رابعاً : تصنيف الأزمات من حيث التـأثير :

Classtication according to effect

يمكـن تقسـيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقاً لمقدار وحجم تأثير الأزمـة عـلى أداء الكـيان الـذي حدثت فيه، سواء من حيث النمو، أو من حيث انفجار الأزمة، حيث يمكن تقسيمها إلى نوعين هما :

1- أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير :

وهـي أزمـة وليدة ظروفها، ويطلق عليها أيضاً الأزمة العابرة وهذا الـنوع مـن الأزمـات يحـدث عادة دون أن يترك بصمان على الكيان الذي حدثـت فـيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة معينة أو طراز أو نوع منها ولديهـا بديـل يحل محلها بالكامل ويتوفر بالأسواق أو أن الطلب على هذه السـلعة لـيس بالاتسـاع الـذي يكـون مـن شـأنه حدوث أزمة، باعتباره لا يشـكل ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها، مثل عدم توفر الكافيار، أو لحـم الطاووس، وبالتالي فإن معالجة هذا النوع من الأزمات تكون بتعديل بعض السياسات والتكتيكات المستخدمة.

2- أزمة جوهرية هيكلية التأثير :

وهذا النوع من الأزمات يختلف اختلافاً كاملاً عن النوع الأول من حيـث اتصاله ببنيان الكيان الإداري وأداء هذا البنيان وبالشكل الذي يضع قـيداً محـدداً عـلى حركته وعلى إنتاجه وإنتاجيته وعلى ما تفرزه الأزمة من اختلالات ذات تأثير على احتياجات أو مطالب أساسية لا يمكن الاستغناء عـنها بـل وقـد تتصل باستمرارية حياة هؤلاء الأفراد أو المؤسسات حسب نـوع الأزمـة، وأهـم الأمـثلة عـلى هـذا الـنوع مـن الأزمات: أزمات المياه والغـذاء بشـكل عام، كما أنها تتصل بالعقائد والسياسات الحكومية، فعلى سـبيل المـثال أزمـات وفـاة الـزعماء التاريخـيين تـؤدي إلى تغـيير المواقـف وحـدوث ارتـداد تدريجي عن النهج الثوري الذي كان يتبعه كل منهم، بل

قد يؤدي إلى تفكك الدولة، ومن ثم فإن الأزمة قد لا تتصل بفرد بمقدار ما تـتعمق داخل البنيان الإداري للدولة. ومثل هذه الأزمات لا يمكن تجاهلها أو التغاضـي عـنها أو حـتى مجـرد إهمالهـا وإرجائهـا إلى حـين، نظـراً لأن اسـتمرارها قـد يـؤدي إلى إفـراز نتائج صعبة بالنسبة للكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة، وقد يؤدي إلى أزمات أكثر خطورة وأشد تأثيراً.

خامساً : تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها :

Classitication according to Strengtl

وفقاً لهذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين أساسيين هما :

1- الأزمات العنيفة :

وهـي أزمـات بالغة الشدة والعنف، تهز الكيان الإداري هزاً وتكاد تقلـع أعمـدة هـذا الكيان وتقوض بنيانه، وهذا النوع من الأزمات لا يقف في طـريقه شـيء، بـل إنـه يجـتاح كـل شيء ويعصف به عصفاً، ولا سبيل للتصدي لأزمته إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بتيارها، وتفتيتها إلى عناصر وأجـزاء ويتم معالجة كل جزء على حدة مع حرمانها من أي فرصة لإعادة الـتوحد أو لاكتسـاب روافـد جديدة. وخير مثال على هذا النوع الأزمات العمالـية العنـيفة الـتي تصـل إلى حـد الإضراب العام عن العمل حتى تتم الاسـتجابة الكاملـة لكافـة المطالب التي ينادون بها مما قد يؤدي إلى خسائر ضـخمة تتحمـلها المشـروعات والدولـة فضـلاً عمـا يحدثـه الإضراب من إصابة جهاز الإنتاج بالشلل التام وما يترتب عليه من خسائر متسعة النطاق والمدى، سواء من حيث الخسائر المادية أو المعنوية.

2- الأزمات الهادئة الخفيفة :

علـى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفاً بعض الشيء بالنسـبة للقـائمين بـه، إلا أن تـأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفاً ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد معرفة أسبابه، ومن ثـم سـيتم الـتعامل معهـا إيجابياً، وأهم مثال على هذا النوع من الأزمات، تلـك الأزمـات الـناتجة عـن حوادث تخريبية من قبل الأعداء، أو الأزمات الناجمة عن القبض على مسؤول فاسد متهم بالرشوة ويمارس الظلم والقهر الإداري والعسف الوظيفي حيث يمثل صدمة وهزة للتابعين له والمحيطين به من مجموعة المتنفعين، ويمثل في الوقت ذاته فرحاً وتنفساً للصعداء من جميع العـاملين. ومجـرد الوصـول إلى أسـباب هـذه الأزمات ومصارحة الجمهور ومكاشفتهم بها تنتهي الأزمة ويتم التغلب عليها.

سادساً : تصنيف الأزمات من حيث المستوى :

Classitication according to level

وفقاً لهذا الأساس يمكن لنا التفرقة بين نوعين من الأزمات هما :

1- أزمات على المستوى القومي الكلي :

وهـذا الـنوع مـن الأزمـات يصـيب الدولة ككل، ويتأثر به المجتمع ككـل، لكونـه متصـلاً بالكـامل بأدائـه، وهـي أزمات شاملة عامة سواء في أسبابها أو في نتائجها التي أفرزتها أو في متطلبات العلاج الخاص بها، ومن أهـم المجـالات الـتي تتصـل بهـا هـذه الأزمـات البنـيان الاقتصادي للدولة

وأدائهـا الاقتصـادي ونظامهـا السياسـي ووضـعها الأمني داخلياً وخارجياً واستقرارها السياسي والاجتماعي وكذلك سيادتها.

ومـثل هـذه الأزمـات تحـتاج إلى جهود ضخمة لمعالجتها، وكثيراً ما تكـون هذه الجهود المبذولة من قوى خارج الدولة لمعاونتها في مواجهة هذه الأزمات.

2- الأزمات على المستوى الجزئي :

وهـذا الـنوع مـن الأزمـات يحـدث عـلى مسـتوى المشـروعات أو الوحـدات الإنتاجـية، ومـن ثم فإن حجمه وتأثيره لا يمتد كثيراً خارج هذه الوحـدات، وإن كـان من الممكن أن يمتد إلى مشروعات أخرى أو قطاعات أخـرى في الاقتصـاد القومـي، فـإذا لم تعالج في حينها تحولت إلى أزمة كلية عـلى مسـتوى الدولـة، مـثل إفـلاس بـنك معـين مـن البـنوك له علاقات متشـابكة مـع بـنوك كـثيرة ومشـروعات متعددة، وبالتالي إذا ما انهار هذا البـنك يـؤدي إلى وقـوع عدد آخر من البنوك، فإذا ما انهارت، انهار النظام المصرفي والتمويلي على مستوى الدولة.

سابعاً : تصنيف الأزمات من حيث علاقة الأزمة بالعالم الخارجي :

Classitication according to Crisis relution to the out side world

نحن نعيش في عالم الأزمات والكيانات والتكتلات الكبرى وفي هذا العـالم لا توجد حدود أو فواصل تحمي الكيانات المتصاغرة من تأثيرات أي أزمة تحدث لدى دولة كبرى أو أحدثتها الدولة الكبرى، ولهذا ينظر البعض إلى أنـواع الأزمـات على أنها نوعان: نوع محلي وآخر دولي، وهذا التقسيم

هـو تقسـيم جغـرافي أكثر منه فعلياً وواقعياً، حيث يصعب عزل دول العالم عن بعضها بعضاً، ومن هنا فإنه يمكن لنا تصنيف أنواع أخرى من الأزمات وفقاً لمدى علاقتها بالعالم الخارجي وعلى النحو التالي :

1- الأزمات العالمية المستوردة من الخارج :

كـثيراً ما تنجح الكيانات الكبرى عن طريق علاقات التبعية في نقل عـبء أزماتهـا إلى الـدول الصـغرى، والـتي علـيها في إطار علاقات المركز وهامشـية المحيط أن تتحمل ما أفرزته هذه الأزمات من نتائج، بل قد يكون مـن الملاحظ أن وقع الأزمة على الكيان الصغير يكون أشد من وقعها على الدولـة الكـبرى الـتي نشـأت فـيها الأزمة أصلاً. ولعل أخطر الأمثلة على الأزمـات العالمـية المسـتوردة من الخارج هو ما حدث من نقل أزمة الهجوم على الولايات المتحدة وتدمير برجي مركز التجارة العالمي ومبنى البنتاغون إلى خارج أمريكا، وجعل العالم كله طرفاً في حرب المجاهيل والأشباح.

2- أزمة محلية أمكن تصديرها إلى الخارج :

كلما كانت الدول النامية منظمة ومتكتكة كلما استطاعت أن تعالج أزماتهـا ومشـاكلها بنقـلها إلى الخـارج وتحميل الدول الكبرى فاتورة عبء هذه الأزمات، وتجعلها تدفعها نيابة عنها وخير مثال على ذلك ما قامت به الـدول المنـتجة للـبترول من نقل الأزمة البترولية إلى جميع الدول المستهلكة للـبترول، وفي نفـس الوقـت مـا قامت به الدول الصناعية الكبرى من نقل

عبء هذه الأزمة مرة أخرى إلى كافة دول العالم التي تعتمد على منتجات هذه الدول.

ومن هنا فإن عملية نقل عبء الأزمة يمكن أن يتم بشكل متعدد المراحل، بل وقد يصل إلى حد تحميلها للطرف الذي تسبب فيها.

3- أزمات محلية لا يمكن تصديرها للخارج :

وهذا النوع من الأزمات لا يتعدى حدود الدولة، على أنه كثيراً ما يقتصر تأثيره على جزء محدود من هذه الدولة ولا يتعداه إلى باقي الأجزاء الأخرى منها، فعلى سبيل المثال قد تحدث أزمة في فريق كرة القدم لإحدى القرى في محافظة ريفية وهذه الأزمة يكون تأثيرها محدوداً لا يتعدى حدود المحافظة بل قد يقتصر على القرية ذاتها. ومن هنا فإن المعالجات الأزموية لها تأخذ الطابع المحلي أيضاً ولا تتعداه بشكل من الأشكال.

تاسعاً : تصنيف الأزمات من حيث مدى الإحساس بها :

Classitication according to its sen sable effect

حيث يتم تصنيف الأزمات وفقاً لهذا الأساس إلى نوعين رئيسيين هما :

1- أزمات صريحة علنية محسوسة وملموسة ومعروفة لدى الجميع:

وهذا النوع من الأزمات يكون من القوة بحيث يصعب إخفاؤه وبالتالي يشعر به الجميع ويصبح معروفاً من الكل، ولا يستطيع أي فرد تجاهله، بل إن هذا النوع من الأزمات يفرض ذاته وبشكل قوي.

2- أزمات خفيفة ضمنية ومستترة ولا يعرف بها إلا الخاصة :

وهـذا الـنوع من الأزمات السرية يحيط به الكتمان وإخفاء أي معالم لها، وعادة ما يتصل هذا النوع من الأزمات بالعمليات السرية والمخابراتية، وهي أزمات بالغة التعقيد والشدة.

عاشراً : تصنيف الأزمات من حيث محور وموضوع الأزمة :

Classitication according to core and Subject

ووفقاً لهذا التقسيم يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين أساسيين هما :

1- أزمات مادية محسوسة وملموسة :

وهـي أزمـات تحدث وتدور حول محور موضوعي مادي، مثل أزمة الغـذاء، أو السـيولة أو العمالة.. وهي جميعاً أزمات تدور حول شيء مادي مـلموس يمكـن الـتحقق مـنه ودراسته والتعامل معه مادياً وطبيعياً بأدوات الـتعامل المختلفة، ويمكن قياسه وحسابه مادياً وكمياً ورصده بسهولة ويسر وقـياس مـدى توافـق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح، ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل.

2- أزمات معنوية عاطفية ونفسية :

وهـي أزمـات تحدث وتدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة أو أزمة المصداقية أو أزمة الولاء والانـتماء.. إلخ، وهـذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي

غير ملموس، بمعنى أنه لا يمكن الإمساك به مادياً أو لمسه أو تذوقه.. إلخ.. وإنما يتم التعامل معه من خلال إدراكه المضموني.

3- أزمات تجمع بين المادية والمعنوية :

وهـذا الـنوع مـن الأزمـات كـثيراً مـا نلمسه في المشكلات الدولية والمحلـية مثل أزمة الرهائن والإرهاب والاغتراب.. فلكل من هذه الأزمات جانبان: جانب مادي متمثل في الواقع المادي الذي أحدثته الأزمة أو نجمت عنه، والجانب المعنوي الذي تحدثه الأزمة في نفس المحيطين بها. فعلى سبيل المـثال فـإن أزمـة الـرهائن يكـون جانبها المادي الملموس متمثلاً في الأفراد الذيـن تم اخـتطافهم، وكذا في الأضرار المادية التي حدثت نتيجة لذلك، أما الجانـب المعنوي فيتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة لحادث الاختطاف ومـا أشـاعه مـن الإرهـاب وعـدم الإحسـاس بـالأمن، والخوف من ردود الفعـل سـواء الانتقامـية أو غـير الانتقامـية، بـل إن هذا النوع المزدوج من الأزمـات يشـكل الطـابع العـام الحديـث للأزمة في عصرنا الحاضر، حيث يصـعب أن تـتواجد أزمة ما بدون أن يكون لها آثارها المادية والمعنوية في آن واحد.

1- المنهج الوصفي التحليلي : Analytical Approacl

يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها، وما هي عليه الآن من مظاهر وملامح عامة وما أفرزته من نتائج وتأثيرها على هيكل الكيان الإداري الذي حدثت فيه، حيث ينتهي هذا المنهج -عند تعامله مع الأزمة- بتوصيف هذه الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها ومظاهرها التي وصلت إليها مع وصف شامل ومتكامل لماهية الأزمة والوضع والمرحلة التي وصلت إليها والأطراف الفاعلة فيها والتداعيات التي قد تصل إليها ويحتاج هذا المنهج إلى خبرة وممارسة جيدة من جانب مدير الأزمات حتى يستطيع أن يقوم بتشخيص الأزمات بشكل جيد، والإلمام بكافة جوانب الأزمة.

2- المنهج التاريخي: Historical Approach

ويعمل هذا المنهج وفقاً لنظرية أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة، وأنها ليست وليدة اللحظة التي حدثت فيها، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً، ومن هنا فإن أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبنى أساساً على معرفة كاملة بالماضي التاريخي للأزمة وكيفية تطورها، فالتعمق في تشخيص الأزمة، وردها إلى أصولها التاريخية وجذورها الحقيقية هو المقدمة الضرورية لطرح تصورات المعالجة وأدوية العلاج، ويتم وفقاً لهذا المنهج تقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية، يتم تشخيص وتوصيف كل مرحلة وتتبع العوامل التي أثرت فيها والعوامل

التي تأثرت بها، ومن ثم معرفة أي عوامل كانت مسببة لها وأيها كانت ناجمة أو ناشئة عنها، وهي عملية كفيلة بتوضيح الرؤية أمام متخذ القرار ومساعدته على الوصول إلى حقيقة الأزمة وأي القوى قامت بصنعها، وأي القوى عارضتها، والبيئة والمناخ الذي ساعد على حدوثها.

3- منهج النُظُم : Systematic Approach

يعبر منهج النظم على أن هناك مجموعة من الأجزاء أو الأقسام تعمل مع بعضها البعض في توافق وتناسق، وتؤدي مجموعة من العمليات المتكاملة بتناغم لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة، وينظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام متكامل، والنظام يحتوي على أربعة عناصر أو أجزاء، وعلى النحو التالي :

أ- مدخلات الأزمة :

يلاحظ أن أي نظام له مجموعة مدخلات يعتمد عليها اعتماداً كبيراً، بل من دونها لا يستطيع أن يقوم او أن تتم لديه عملية التشغيل أو الأداء المناسب للوظيفة الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام، ومن ثم فإن تحديد هذه المدخلات ومعرفتها يساعد بشكل كامل على تحديد أين تقع بواعث الأزمة أو أين تكمن مواقع الضعف والقصور في هذا النظام، فقد تكون الأزمة ناجمة عن نقص أحد هذه المدخلات، أو تكون ناجمة عن وجود مجموعة مدخلات غير مرغوبة في نظام الأزمة أو لا تتناسب مع إمكانات التشغيل في النظام.

ب- نظام تشغيل الأزمة :

وهـو يمـثل العملـيات والأنشـطة الـتي يـتم إجـراؤها على مجموعة مدخـلات الـنظام طـبقاً لقواعد وإجراءات محددة حتى تفرز نتائجها وحتى يخرج إلى الوجود منتج النظام التشغيلي للأزمة محدثاً ضغطه.

ولـنظام التشـغيل الخـاص بالأزمـة طبيعة حركية ديناميكية حاكمة، فقصـور المدخـلات لا يكفـي بذاتـه لإيجـاد أزمة، ولكن لابد من أن يكون هـناك تفـاعل لاستخدام هذا القصور من أجل تشكيل نظام الأزمة، بل قد يكون هناك خلل ما في نظام التشغيل ذاته أدى إلى إفراز الأزمة ووجودها.

ج- مخرجات نظام التشغيل :

وهـذه المخـرجات الخاصة بنظام التشغيل تنصرف إلى ما أفرزه نظام الأزمـة مـن نـتائج وآثـار ومظاهـر أمكـن الإحساس بها ولمسها، بل، وهو الأخطـر، فإن مخرجات نظام تشغيل الأزمة هو الذي يدل عليها ويدل على وجودها بشكل واضح وصريح.

د- التغذية المرتدّة :

وهـي عملـية رقابـية وقائية يوجدها النظام التشغيلي للتأكد من أن جمـيع عملياته تتم وفقاً لما هو محدد ومطابق لما هو مستهدف، واكتشاف أي قصـور أو انحـراف لمعالجـته، وأيـاً ما كان فإن نظام الأزمة له طبيعة خاصة عـند تحليله حيث يؤدي إلى نظره شبه متكاملة عند معالجة وإدارة الأزمات، ومـن ثـم يسـاعد مـنهج الـنظم عـلى الـتعامل مع الأزمة في جميع مراحلها

بفاعلية ونجاح كاملين، وللتغلب عليها سواء بالسيطرة على مواردها ومصادر التوتر والقلق، أو من خلال السيطرة على أداء أجزاء نظام الأزمة ونشاط كل جزء والبيئة المحيطة بالأزمة وما تفرضه من قيود وحدود على نظام الأزمة في تكوينه وتشغيله أو في نظام المعلومات المرتدة.

4- **المنهج البيئي :** Enviroumeutal Approach

ووفقاً لهذا المنهج، فإن أي أزمة هي وليدة البيئة التي نشأت منها وفيها وتفاعلت معها، ومن ثم فإن الأزمة وإن كانت لها أسبابها الخاصة والعامة إلا أن هناك عوامل ساعدت على توفير المناخ المؤيد لها وأنها نتاج البيئة التي تكونت فيها، وأحاطت بها مؤثرة فيها ومتأثرة بها.

ويقوم هذا المنهج عند تشخيص أي أزمة من الأزمات بتحليل القوى البيئية المؤثرة في صنع الأزمة وفي نموها وفي استفحالها واشتدادها.

ويتم تشخيص دقيق لعناصر القوى البيئية التي أحدثت الأزمة وأحاطت بها، وبعد هذا التشخيص يتم تصنيف هذه العناصر إلى ثلاثة أنواع :

- العناصر المستقلة الفاعلة المؤثرة على نمو واتجاه وسير الأزمة والتي تدور معها وجوداً وعدماً.
- العناصر المرتبطة المتفاعلة المتأثرة بالأزمة والتي تستجيب لضغوطها وتؤدي إلى اشتداد مظاهرها وتحدد اتجاهها ومضمونها ومحتواها.

- المحـددات الـتي تمارس تأثيرها على العناصر السابقة وتضع قيوداً على حركتها واتجاهاتها.

ومـن خـلال هـذا التصـنيف يمكـن لمتخذ القرار الإداري تشخيص الأزمـة بشـكل دقيق، والتعامل مع القوى البيئية التي أدت إلى ظهور الأزمة من خلال تصنيف هذه القوى إلى ثلاث مجموعات هي :

المجموعـة الأولى : قـوى بيئـية يمكن التحكم فيها بالكامل، ومن ثم السيطرة على اتجاهاتها وقوة عنفها ومسارها، وتمثل في الواقع أداة الارتكاز القوية في التعامل مع الأزمة.

المجموعة الثانية : قوى بيئية لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها، أو عـلى اتجاهاتهـا، وهـي قـوى معارضـة عنـيفة يحـتاج الأمـر إلى رصدها وتتبعها وقياس النمو والتصاعد الخاص بها.

المجموعـة الثالـثة : قـوى بيئية لا يمكن التحكم في قوة عنفها، ولكن يمكـن توجـيهها والسـيطرة عـلى اتجاهاتهـا بشكل معين أو نسي أو تناسي بدرجـة متبايـنة ومخـتلفة، وتحتاج إلى تقوية انحيازها لنا وزيادة تعاونها معنا، وفي الوقـت ذاتـه معارضـة قـوى صنع الأزمة، أو إذا لم تتمكن يتم تحييدها وإقناعها بعدم مساندة أو مساعدة قوى صنع الأزمة، وبالتالي يتم استخدام القـوى الخاصـة بالمجموعة الأولى والقوى الخاصة بالمجموعة الثالثة في التأثير عـلى القوى الخاصة بالمجموعة الثانية ومن ثم الحد من خطورة الأزمة ومن تأثيرها المدمّر الذي يهدد حياة الكيان الإداري أو أداءه الحاضر والمستقبلي.

5- منهج دراسة الحالة: Case study Approach

هذا المنهج يعتمد على دراسة كل أزمة على حدة، باعتبار أن الأزمة حالة مستقلة لها طبيعة شديدة الخصوصية، فرغم تشابه بعض الأزمات، إلاّ أنه لا يمكن أبداً أن تتماثل تماثلاً تاماً، فاختلاف الزمان والمكان ومحل أو موضوع الأزمة كفيل بأن يجعل من كل أزمة حالة خاصة بذاتها، ومن خلال هذه الخصوصية يتم تحديد الفروق الفردية القائمة بين هذه الحالة وبين الحالات السابقة من الأزمات التي حدثت وأكسبتنا خبرة في التعامل معها.

ويقوم منهج دراسة الحالة على تشخيص دقيق للأزمة وتتبعها بشكل كامل تاريخياً وتشغيلياً، ودراسة ما أدت إليه أو أفرزته، ومن ثم يكون التعامل معها أفضل، باعتبار أنه لم يتم تجاهل أي عامل أو سبب فيها.

ويتم في هذا المنهج تركيز الدراسة والبحث على كل شيء خاص بالأزمة باعتبارها حالة مستقلة عن غيرها من الأزمات، والتحليل الشامل لكل العوامل والعناصر والمتغيرات المؤثرة فيها والمتأثرة بسلوكها، بحيث تصبح الأزمة هي الميدان البحثي ولا شيء غيرها.

ويقوم هذا المنهج على الاهتمام بكل شيء عن الحالة المدروسة سواء كان في الماضي أو في الحاضر أو في اتجاهاتها المتوقعة في المستقبل، وباعتبار أن الأزمة حالة متكاملة في ذاتها، أي هي كل متكامل يحتوي على

عـدة أجـزاء أو مجموعـة العناصـر الـتي تشـكل في مجموعهـا العـام الحالـة الدراسـية ومن ثم يتم التعمق المتوازن في دراسة الخصائص والمتغيرات التي تـتفاعل، سواء بشكل كامل أو بشكل متدرج لتشكل في النهاية إطاراً لفهم سـلوك الحالة الدراسة والمتسبب عنه الأزمة، وبمعنى آخر يتم دراسة الأزمة من عدة جوانب هي :

أ) حجـم الأزمـة الـذي وصـلت إلـيه، وهـو مـا يطلق عليه حجم الظاهرة الأزموية، أو النتائج والملامح الملموسة التي أفرزتها.

ب) المناخ العام الذي أحاط بالأزمة منذ مولدها حتى هذه اللحظة.

ج) العوامـل والأسـباب الكامنة التي أدت إلى هذه الأزمة والدوافع التي تكمن وراء نشوء الأزمة.

ومـن هـنا يتـيح هـذا المـنهج الوصـول إلى رؤيـة أكـثر دقة وعمقاً، وتتصـف بالشـمول والترابـط، بمـا في ذلـك دراسة كافة العوامل والجوانب والمـتغيرات والثوابـت المؤثـرة والمتأثرة بالحالة الأزموية، وباعتبار أن الأزمة حالـة متكاملة في ذاتها وفي الوقت ذاته كوحدة متكاملة العناصر والأجزاء، ومـن ثم تساعد دراسة الحالة على رسم طريق معالجة الأزمة والوصول إلى قـرارات أكـثر موضـوعية لمواجهة الضغط الأزموي، وذلك لإحاطة متخذ القـرار بكافـة عناصـر الموقـف والأسـباب والعوامـل والخصائص الخاصة بالأزمـة، ومـن ثم تتوافر للقرار أو للخطة كافة عناصر النجاح، خاصة مع تضـييق دائرة عدم التأكد نظراً لاكتمال المعلومات أمام متخذ القرار. إلا أن

هـذه الطـريقة يعيـبها صـعوبة تعميم نتائجها على الأزمات الأخرى، نظراً لارتباطها بالخصائص الفردية والفريدة التي قد لا تتوافر في كل أزمة.

6- منهج الدراسات المقارنة : Comeaerutiv Study Approach

وهـو مـنهج تفـاعلي تمايـزي قـائم عـلى دراسـة الأزمات المختلفة والمقارنـة بيـنها، وتحديـد أوجـه الفـروق الـتي تمـيز كلاً منها عن الأخرى، وبالشكل الذي يتيح مجالات حركة ونشاط لعلاج الأزمات.

ويقـوم هـذا المـنهج عـلى دراسـة الأزمـات الـتي تمـت في الماضـي ومقارنـتها موضـوعياً بالأزمـات الـتي نواجههـا في الحاضـر، ومـن خـلال الدراسـة المقارنـة يتبنى أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف، ومن ثم يتم تجربة اسـتخدام العـلاج فـيما اتفـق ونجـح في الماضـي، واسـتحداث علاج فيما اختلف في الحاضر. وأساس المقارنة وفقاً لهذا المنهج قد يكون أساساً زمانياً أو مكانياً أو مقارنة نشاطية أو مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة.

7- منهج الدراسات المتكاملة: Comprehansive Study Approach

ويسـتمد هـذا المـنهج تكامله مـن خـلال استخدامه لجميع المناهج السـابقة، فهـو يصـف ويشـخص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة ويتتـبعها تاريخـياً، ويدرسها في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي وفي البلاد الأخرى وفوق كل هذا يضيف إليها دراسة الأزمة كنظام.

إن هـذا المـنهج يقوم على تتبع ثلاثة تصورات أساسية عند معالجته للأزمات، فنحن أحياناً نكون في قلب الأزمة، وأحياناً نكون على هامشها،

وأحياناً نكون بعيدين عنها وإن ظللنا مؤثرين فيها أو متأثرين بها، فمجريات أحداث أي أزمة تصبح كدوائر الماء عندما يصنعها إلقاء حجر فوق سطح مياه البحيرة، تكون عميقة قوية عند مركز الإلقاء، ثم تتسع وتخفت شيئاً فشيئاً إلى أن تتلاشى مع بلوغها قمة الاتساع، والراصد لحركة وقوة هذه الدوائر يتبين له تأثر كامل البحيرة بها، وإن اختلف مقدار هذا التأثر وشدته باختلاف علاقات الضرب أو البعد عن مركز سقوط الحجر.

وعادة ما يقف متخذ القرار الإداري عند معالجة الأزمات في المراكز الثلاثة السابقة، فهو في قلب الأزمة وأتونها المستمر، دوافع تحت ضغطها الرهيب وهو على مشارف محيطها وهوامشها في علاقات متشابكة مع الكيانات الأخرى، وهو في موقف المراقف البعيد ذي النظرة الشاملة المتسعة التي تحيط بكافة العوامل المؤثرة والمتأثرة بالأزمة وبضغوطها.

ومن هنا فإن تشخيص الأزمة يقوم على ثلاث رؤى أساسية :

أ) رؤية عميقة ضاربة الجذور في أعماق ماضي الأزمة لمعرفة أسباب نشوئها والعوامل الباعثة لها والمؤيدة والحافزة لها خلال مراحل تطورها واشتدادها.

ب) رؤية واسعة تحيط بالمناخ المحيط بالأزمة، والمدى الذي وصلت إليه في الحاضر، والقوى والعناصر المؤيدة لها، والقوى والعناصر المعارضة لها، وتلك المحايدة التي تنتظر وتترقب.

ج) رؤيـة استشـرافية ممـتدة إلى الأمـام أو إلى المستقبل وتوقعات ما سـيحدث من تطورات في الأزمة، ومخاطر استمرارها، واتجاهاتها وحجـم الخسـائر أو التكالـيف أو الأعـباء الـتي سـوف يتحملها الكيان الإداري من استمرارها.

وفي إطـار هـذه الـرؤى تـتم دراسة كافة العوامل والمتغيرات الكلية والجزئـية، الخاصـة والعامـة، المباشـرة وغـير المباشـرة الـتي تؤثر في إحداث الأزمة وتطورها صعوداً وهبوطاً وضغطاً وقوة وسيادة وانحساراً، ويتم هذا بشـكل كـامل ومـتكامل وشـامل وعـام، يـتجاوز الإطـار الخاص بالملامح والمظاهر والأبعاد الخاصة بالأزمة باعتبارها حالة دراسية، إلى الإطار الأعم والأرحـب للظاهرة الأزموية في علاقتها بالمنطقة والمناطق الأخرى، مما يزيد مـن إمكانية تعميم النتائج والتوصيات، ويسمح في الوقت ذاته بتتبع وبحث وقـياس أثـر العوامل المتصارعة على إحداث الأزمة محل الدراسة، سواء في حالة تكاملها أو تعارضها مع غيرها من الأزمات، وسواء في حالة ارتباطها أو انفصالها وسواء كانت في حالة تفاعل أو في حالة تنافر.

ويتيح هذا المنهج للدراسة تحقيق الأبعاد التالية :

أ) الـبعد الأول -العمـق- : مـن حيـث دراسـته للتطورالـتاريخي للأزمـة، باسـتخدام أدوات المـنهج الـتاريخي في اسـتقراء وتتبع الأزمة محل البحـث وتطورهـا سـواء في إطارهـا العـام الكلـي أو في إطارهـا الخـاص الجزئي.

ب) البعد الثاني -الشمول- : من حيث اعتماده أسلوب الدراسة الشاملة في استقراء وبحث وتحليل كافة البيانات والمعلومات التي أمكن جمعها عن العوامل والمسببات والفروض والبدائل ذات العلاقة بأحداث الأزمة أو ببنودها، وانتشارها على اختلاف تنوعها وكثافتها، وفي تناوله لها بالتحليل المنطقي سواء في اقترابه من البواعث والأسباب المحدثة لها، أو في تتبعه لعوامل نموها، ومن خلال حركة ديناميكيتها في إطارها الكلي صعوداً وهبوطاً متأثرة بعوامل الزمان وظروف المكان قرباً وبعداً ومتغيراتهما ودورهما في تشكيل الأزمة محل البحث.

ج) البعد الثالث -الاتساق والتوازن- : حيث يوفر هذا المنهج قدرات بحثية تمكن الباحث من استخدام أدوات التحليل الإحصائي والرياضي والقياسي بالمقدار الذي تتطلبه دراسة الأزمة، وسواء في دراسة الأزمة في إطارها الكلي أ في مجموعها العام في أقصى مداه، أو في إطار دراسة الجزء الخاص بعوامله الجزئية الدقيقة في منتهاه.

ومن هذا كله يتم تشخيص الأزمة جيداً، وتوفير المعلومات الكاملة والتفصيلية والشاملة والمتعمقة والحديثة والمترابطة والصحيحة والصادقة ووضعها أمام متخذ القرار أو مدير الأزمة لتمكينه من اتخاذ القرار المناسب للتعامل مع الأزمة التي يواجهها بنجاح.

الفصل الثاني

نشـــوء الأزمـــات

Formation of Crisis

التعامل مع الأزمات والتعامل من خلالها

Handling of Crisis

لعلنا نجد في بعض الأحيان خلطاً.. مقصوراً أو غير مقصور بين مفهوم التعامل مع الأزمة أي إدارتها ومواجهتها وبين مفهوم الإدارة عن طريق إثارة الأزمات، فالبعض يتخذ من الإدارة طريقاً لتكرير الأزمات ويؤدي بذلك إلى تدمير الكيان الإداري الذي يتولى مسؤوليته وذلك عن طريق تسخير القرارات الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات، وهو مناخ يتصف عادة بالقلق والغضب والتوتر والخوف وعدم وضوح الرؤية والتخبط والعشوائية والارتجالية، ومثل هذه تقود في بعض جوانبها إلى المساهمة الفاعلة في ازدياد الضغوط المولّدة أو الناجمة عن الأزمة. بل إن البعض يستخدم الأزمات المفتعلة كستار لإخفاء الفشل الإداري أو لاستمرار عمليات النهب المنظم لمقدرات الكيانات الإدارية التي يشرفون عليها.

وفي ضوء ما تقدم ينبغي أن نميز بين مفهوم التعامل مع الأزمات أي إدارة الأزمات وبين مفهوم التعامل من خلال الأزمات أي الإدارة بها ومن خلالها.

- **الفرق بين التعامل من خلال الأزمة والتعامل معها:**

Handling Crisis VS. Handling Crisis from within

من الطبيعي أن يكون الفرق كبيراً بينهما، فالتعامل مع الأزمة يعني إدارتها والنظر في كيفية التغلب عليها بالإدارة العلمية الإدارية المختلفة

وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها ولو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة، في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم أي التعامل بها وذلك كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي الأزمة الجديدة المفتعلة على المشكلة القائمة، وبحيث يصبح الكيان الإداري ضحية تعاقب العديد من الأزمات المتوالية التي لا تترك مجالاً إلاّ واجتاحته بأعاصيرها وأنوائها الساحقة الماحقة، حيث لا يترك مفتعل الأزمات فرصة إلاّ وأصاب الكيان الإداري بأزمة جديدة مفتعلة فيه.

وبصرف النظر عن النشاط الذي يمارسه هذا الكيان في مجالات الاقتصاد والتجارة والسياسة والثقافة والاجتماع... إلخ وسواء كان على المستوى الإقليمي المحلي أو على المستوى القومي أو حتى على المستوى العالمي، فافتعال الأزمات واختلاقها وصنعها من العدم أمر يصبح محمور حياة صانع الأزمات، ليس فقط لتغطية حالات الفشل لديه بل كوسيلة رئيسية للسيطرة على الآخرين وإخضاعهم لرغباته، وللتحكم فيهم وتوجيههم لما يرغب، ودون أدنى اعتبار لحجم ما سببته هذه الأزمات المتتالية من آلام وقلاقل ومن دمار لأعمدة الكيان الإداري.

وهكـذا يظـل الكـيان الإداري المهـترئ يـتعرض لأزمـة تلـو أزمة، وتتعاقـب علـيه الأزمـات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل، أو يهدي الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة.

ومـن هـنا يطلـق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للـتحكم والسـيطرة عـلى الآخـرين، وهـي عملـية أيضـاً تحتاج إلى أحكام السـيطرة حتى لا تفلت الأوضاع وتنقلب، وإن كانت كثيراً ما تحدث نتيجة سوء التقدير والإصرار على الخطأ والتماري فيه، والأزمة المصنوعة المخلقة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعـداد المـبكر، وتهيـئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمـة، واختـيار التوقيـت المناسـب لـتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.

وللأزمـة المصـنوعة إيقاع سريع متدفق الأحداث، ومتلاحق التتابع ومتراكـم الإفـرازات والنـتائج، وكـل مـنهما تصب في سبيل تحقيق الهدف المـراد الوصول إليه، فلكل أزمة مصنوعة هدف يتعين أن تصل إليه، وبدون تحقـيق هـذا الهـدف لـن يتلاشـى الضـغط الأزموي أو يخف التأثير العنيف الصـاحب لإفـرازات الأزمـة، وكـذا لن تهدأ قوى صنع الأزمة أو تتراجع حتى تحقق هذا الهدف، وواقع الأمر فإن صناعة الأزمات وافتعالها أمر تقوم بـه الكـيانات الإداريـة الكـبيرة والصـغيرة عـلى حـد سواء، حيث تقوم به الـدول والحكومـات وتقـوم بـه الشركات والمشروعات وتقوم به الأحزاب

السياسية والمجموعات العرقية المناوئة وكذلك المشاركة في الحكم، ويقوم به الأفراد.

ويحتاج صانع الأزمة إلى معرفة كاملة بالكيان الإداري الذي سيصنع له هذه الأزمة، أي يحتاج إلى اختراق جيد لدفاعاته الحصينة إذا كانت لديه هذه الدفاعات، أما إذا لم تكن لديه دفاعات فإن الأمر يكون أيسر من إحداث دمار وتخريب بمجرد اجتياز مجال جوي حسّاس، وتوقيت جيد لافتعال الأزمة مع بعض المساعدة من متواطئين لدعم الضغط الأزموي.

وللتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن نحصل على إجابات سريعة ووافية عن أسئلة عديدة منها:-

(1) كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟ وما هو موقع بؤرة الأزمة التي بدأت منه؟ وما هي بوادرها ومؤشراتها التي صاحبت هذا النشوء؟ وما هي العلامات المبكرة التي ظهرت وكذلك الجو والمناخ المساعد الذي أحاط بها؟

(2) من هم الأطراف صانعو الأزمة سواء كانوا معلومين أو يعملون في الخفاء؟ ومن الذي قدّم المساعدة لهم سواء عن عمد أو عن عدم معرفة؟ ومن هم الضالعون في مخطط صناعة الأزمة؟ وما هو موقعهم الإداري وسلطاتهم التي يمكن

استخدامها لعرقلة أي علاج للأزمة؟ أو لزيادة وتصعيد تيار صناعة الأزمة؟

(3) لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟ وما هي الحكمة أو الهدف الحقيقي من وراء افتعال هذه الأزمة؟ وما الذي يرغب صانع الأزمة في إخفائه من وراء افتعال هذه الأزمة؟ وما الذي في الحصول عليه من مكاسب ومغانم نتيجة لذلك؟

(4) ما هو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟ وتحديد ما هو الهدف الظاهر، وما هو الهدف أو الأهداف الحقيقية الخفية؟ وما هي النوايا المبيتة من قيامهم بصنع هذه الأزمة؟ وتحديد ماهية الأزمات الأخرى المتتالية التي سيلجأون إليها إذ فشل مخططهم في الوصول إلى ذلك؟

(5) ما هو المدى الذي لا يتعين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزموي؟ وما هي المحاذير الموضوعة لكل منها؟ والحدود المتفق عليها بينها؟

وبمعنى آخر عدم السماح لأي ما من شأنه أن يجعل قوى صنع الأزمة تفقد السيطرة على تيار الأزمة، ويحوّل هذا التيار إلى تيار جامح كاسح ماحق يبتلع كل شيء، ويهدد كل شيء، ومن ثم تحديد من القوى العاقلة في هذا الجنون العارم؟

إن هـذا كلـه يؤكـد أن مجـتمع الأزمـة يعيش على أطراف أصابعه، يلـتقط أنفاسـه المـتلاحقة بصـعوبة، يعـيش عـلى فوهة بركان وفوق نصل السكين... في قمة الإثارة، وتحت ضغوط هائلة وتوتر متصاعد.

وتقـوم عملـية الإدارة بالأزمـات عـلى خلـق أزمـة وهمية يتم من خلالهـا توجـيه قـوى الفعـل السلوكي والاقتصادي إلى تكرير الأزمة أو إلى سـلوك معـين بشـأنها، وخير مثال على ذلك ما يعمد إليه بعض التجار من أصـحاب الموقـع الاحـتكاري مـن خلق أزمات في بعض السلع من خلال تخـزين هـذه السـلع وعـدم عرضـها بالسوق لتعطيق المستهلك وإشاعة أن هـناك أزمة شديدة في إنتاج هذه السلع، مما يدفع المستهلك إلى البحث عنها وشـرائها بأكـثر مـن احتياجاته وهنا يقوم هذا التاجر بعرضها سراً لتحقيق أربـاح طائلـة. ومثل هذا الأسلوب في الحقيقة يكون مدمراً للتاجر وللمنتج لهـذه السـلع، حيـث يعمـد المستهلك إلى البحث عن بديل متوفر قد يكون أفضـل، كمـا يدفع هذا الوضع بعض المنتجين الجدد إلى الدخول إلى ميدان إنتاج هذه السلعة بشروط أفضل للمستهلكين... وهكذا.

وتسـتخدم الـدول الكـبرى الإدارة بالأزمـات كأسـلوب لتنفـيذ اسـتراتيجياتها الكـبرى في الهيمـنة والسـيطرة عـلى العـالم ولتأكـيد قوتهـا، وفـرض إدارتهـا وبسـط الـنفوذ وبشـكل لا يفقدهـا أصـدقاءها، ولتحييد أعدائهـا وتدمـير مصـالحهم، وفي الوقـت ذاتـه لتقوية تحالفاتها القديمة، بل ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجـرد التنويه عنها، وهو ما استخدمه أدولف هتلر عند إشعاله نيران الحرب

العالمية الثانية، تلك الحرب المدمّرة التي كلفت البشرية خمسين مليون إنسان قتلى حرب، فضلاً عن تكاليفها المادّية الباهظة وقد استخدم هتلر الإدارة بالأزمات ببراعة ودهاء شديدين، دون اعتبار لأي قيم أو مثل لإيجار المبرر، ولكسب التأييد الشعبي لغزو بولندا وتحييد دول العالم أمام هذا الغزو، حيث بدأت الحرب فجر الأول من سبتمبر عام 1939 باجتياح القوات الألمانية حدود بولندا. ولكن قبل هذا الاجتياح تم افتعال أزمة ببراعة وحنكة، محورها تصوير الغزو الألماني على أنه مجرد دفاع عن النفس ومرحلة تأديب لبولندا التي خانت المعاهدات وعلاقات حسن الجوار، وفي الوقت ذاته الوصول بالموقف العالمي إلى أزمة حافة الحرب. وقد بدأت صناعة الأزمة في الليلة السابقة لقيام الحرب، حيث أخذت قوات العاصفة الألمانية النازية 12 سجيناً بولندياً من معسكر اعتقال بالقرب من برلين وألبستهم ملابس الجيش البولندي ثم أطلقت عليهم الرصاص وألقت بجثثهم في غابة على الحدود الألمانية البولندية مع إضافة بعض المؤثرات لتصوير الموقف على أنه عملية قذرة عسكرية قامت بها بولندا ضد ألمانيا، ليتم عرضهم على مراسلي الصحافة الأجنبية وتصويره على أنه بداية غزو بولندي لألمانيا، وأن الحرس الألماني استطاع إحباط المحاولة وقضى على عدد كبير من الغزاة، وفي الوقت نفسه قامت العاصفة بمهاجمة محطة إذاعة ألمانية على الحدود البولندية الألماني وهي ترتدي ملابس الجيش البولندي وتصطحب سجيناً بولندياً آخر، ثم قامت هذه القوات بإطلاق الرصاص في كافة الاتجاهات وقتل عدد من الألمان العاملين في المحطة وإجبار السجين

البولندي على إذاعة بيان بقيام القوات البولندية بغزو ألمانيا، ثم هربوا تاركين الأسير البولندي جثة هامدة بعد أن أطلقوا عليه الرصاص، وأحد العاملين الألمان بمحطة الإذاعة مصاباً إصابة بسيطة ومغمى عليه من حصول الصدمة ليحكي أمام ممثلي الصحافة العالمية وجهات التحقيق الألمانية عما شاهده من قيام الجيش النظامي البولندي بمهاجمة المحطة وقتل من فيها من الألمان. وبعد إتمام صنع الموقف الأزموي بنجاح، قام هتلر في الساعة العاشرة من صباح اليوم التالي -أول سبتمبر- مرتدياً المعطف المقدس بزيارة الريخستاخ (البرلمان الألماني) وإلقاء كلمة قصيرة قال فيها "لأول مرة يجرؤ الجنود البولنديون النظاميون على مهاجمة وطننا، وقد قمنا منذ الساعة السادسة إلاّ ربعاً صباحاً بالرد على النيران، ومنذ الآن فصاعداً سنرد بالقنابل على القنابل".

وهكذا بدأت الحرب العالمية الثانية بأزمة مدبّرة مفتعلة، وصناعة الأزمة هي حقيقتها عملية جراحية جذرية في الكيان الإداري الذي صنعت فيه، بهدف تأكيد وضمان استمرار المصالح الحيوية القائمة، وتدعيم قوى الاستقرار والتوازن المتواجدة، أو إيجاد قوى استقرار وتوازن جديدة، ومن ثم فقد تؤدي عملية صناعة الأزمة على المستوى الدولي إلى ابتلاع دول وتفتيت إمبراطوريات، وتفكيك تحالفات وإقامة أحلاف جديدة، وضم أجزاء لدول أخرى، وإعادة رسم الخرائط السياسية، وإعادة ترتيب الأوضاع والقوى، وإيجاد قوى وموازنات ومصالح جديدة، وذلك كله من خلال عملية صنع الأزمة. فعملية الإدارة بالأزمات أسلوب تتبعه

المنظمات والشركات والدول والحكومات والعصابات ويتسع مداه، ويستخدمه الأفراد أيضاً، وهو أسلوب أدى إلى إسقاط حكومات وإشعال حروب وحصد آلاف من أرواح البشر.

وعملية الإدارة بالأزمات قد يكون لها طابع إيجابي، مثل الأزمة الناجحة التي صنعتها نقابة تضامن في بولندا بزعامة ليش فاليسا زعيم النقابة التي تأسست عام 1980 لتترك أكبر الأثر على عقد الثمانينات وتفتح بوابة الديمقراطية والإصلاح الاقتصادي والسياسي في بولندا في نهاية ذلك العقد، ويتولى معها فاليسا زعامة وحكم البلاد تحت دعم مباشر علني من الدول الغربية والولايات المتحدة الأمريكية.

ولا تمتلك الدول الكبرى وحدها زمام عملية صنع الأزمات، بل تمتلكها أيضاً الدول الصغيرة، فأزمة الرهائن الأمريكيين الذين احتجزوا في طهران عام 1981 وقضوا في السر 444 يوماً، تشير إلى قدرة الدول الصغيرة على صنع الأزمات للدول الكبرى، وليس العكس فقط، كما تقوم الدول الصغرى أيضاً بافتعال الأزمات للدول الصغرى المماثلة لها.

وقد تكون الأزمة المفتعلة مركّبة أو مزدوجة التأثير، وقد تكون خفيفة لا تدل عليها إلاّ أزمة جديدة مترتبة عليها أو ناشئة عنها، كما قد تكون الأزمة الناشئة سريعة الأحداث، سواء في نشوئها أو في انتهائها، لتصبح كما يطلق عليها البعض تعبير أو مصطلح "زوبعة في فنجان".

كما قد تكون الأزمة المفتعلة مزدوجة التأثير، ومضادة في الاتجاهات إلى درجة التطرف، مثلما قد تكون هذه الإدارة بالأزمات خفية غير معلنة تقوم على إيجاد أزمة متغلغلة التأثير شديدة التدمير ولكن سراً وبشكل خفي.

كيف تصنع الأزمة

How is a Crisis formed

خلـق الأزمات... أي صناعتها يعد علماً وفناً في ذات الوقت، وهو فـن قديـم لكـنه يـأخذ طـابع الحداثـة والمعاصـرة باستمرار فالسيطرة على الآخـرين وإخضـاعهم، لمختلف الأغـراض، سـلوك مارسـته الحضـارات القديمة مثلما عاصرته الأمم والدول الحديثة.

إن صـناعة الأزمـات رغـم كونهـا فناً ومحاصرة وعلماً يجيده خبراء وأخصـائيون في مجـالهم، إلاّ أنها في ذات الوقت علم وفن توازني... بمعنى أنـه صـناعة اخـتلال محدد يتم في ضوئه إيجاد توازن جديد. إذ أن المكاسب تجـنى من صناعة الأزمة بالإضافة إلى تحقيق الأهداف... وهكذا فإن الأزمة تصـنع بالافتعال عن طريق وبموجب برنامج زمني محددٍ بمراحل معينة ومن هذه المراحل:-

المرحلة الأولى:- مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة:- Birth Study for Crisis

هـي مـرحلة التمهيد للأزمة، إذ تقوم على تهيئة الجو مكانياً وزمانياً لافـتعال الأزمـة ولـزرع بؤرتها في قلب الكيان الإداري المستهدف، وتهيئة كـل عوامل المناخ والبيئة الضامنة لنموها وتصاعدها... ومن أهم ما يتم في هذه المرحلة من خطوات:-

- استخدام الضغوط الاتصالية على الكيان الإداري وحلفائه لإفقاده توازنه ودفقه ببطء إلى حافة الهاوية.

- تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإداري وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية.

- كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد الكيان الإداري سواء من خلال الإعلام المكثف أو من خلال شبكة المصالح والارتباطات.

المرحلة الثانية: مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة:- Growth Study

ويطلق عليها البعض مرحلة التعبئة الفاعلة والمكثفة للضغط الأزموي، وحشد كل القوى المعادية للكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات العنيفة، حيث يتم اصطياد هذا الكيان ووضعه في فخ الأزمة من خلال مجموعة متكاملة من التكتيكات.

المرحلة الثالثة:- مرحلة المواجهة العنيفة والحادّة:-Confroutution Study

وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للأزمة والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه، وهي مرحلة تمثل نتاجاً طبيعياً للمرحلة السابقة حيث لا يكون هناك بديل عن هذا التصرف والسلوك الصدامي بالغة العنف.

المرحلة الرابعة : مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم :-

Contoloing the opponent`s Managerial Stralturc

وهـي مـرحلة استسـلام الخصـم وعـدم قدرتـه عـلى الحكـم على الأمـور، ومـن ثـم ومن خلال العناصر التي تم زرعها لديه والمحيطة به يمكن توجيهه بالشكل المطلوب ومن ثم إفقاده القدرة على الرؤية الذاتية.

المرحلة الخامسة :- مرحلة تهدئة الأوضاع :- Calming Study

وهـي مرحلة إعادة تشكيل الطرف الأخر وإعادة رسم شكل الحياة لديه بل إعادة النظر في صورته وقيمه ومبادئه وتحويله إلى هش، ومن خلال هذه الهشاشة الشديدة يعاد رسم صورته عن ذاته. كما أنها المرحلة التي يتم فـيها تخفـيض الضـغط الأزمـوي وإعـادة الأوضـاع إلى حالـتها الطبيعـية واسـتخدام أساليب التعايش الطبيعي، والاستجابة الهامشية لبعض مطالب الطـرف الـثاني والتي تكون بمثابة امتصاص لقوى الرفض والاستثارة لديه، وفي الوقت نفسه إعطاء الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة عليه.

المرحلة السادسة :- مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر :-

Blactmailling Study

وعـلى الرغم من أن هذه المرحلة هي مرحلة تعظيم المكاسب وجني الفوائد والحصول على العائد والمردود الكبير من صنع الأزمة، إلا أنها مثل كـل شـيء في صناعة الأزمات يتعين أن يتم تغليفها بغلاف جيد ومشروع، وأن يـتم كـل شيء من وراء غطاء وستار من الأخلاق الحميدة ومن أردية القـيم والمـبادئ، ومن هنا فإن هذه المرحلة من أخطر المراحل التي تحتاج إلى

ذكاء ودهاء وتغطية جيدة من أجل الحصول على مكاسب غير قانونية بإضفاء الشرعية عليها واصطناع هذه الشرعية إذا لزم الأمر.

إن صناعة الأزمات عملية متواصلة الحلقات، وتتلاحق أهدافها وحوادثها، ومن ثم فإنه كثيراً ما يتم الجمع بين إجبار الطرف الآخر على القيام بعمل يعني (إيجابي) والاقتناع عن عمل يعني (سلبي) وتتلاحق النتائج وتتوالى المكاسب.

ومن هنا فإن الإدارة بالأزمات هي افتعال الأزمات الحادة وليس علاجها، وتتم هذه العملية في إطار خطوات تمهيدية تعمل على وضع قواعد نجاح المخطط، وتقوم عملية افتعال الأزمة على عدة قواعد أساسية، هي:-

(1) خلق علاقة تبعية وانقياد وسيطرة على الكيان المزمع افتعال الأزمة فيه حتى يمكن جني المكاسب المستهدفة من وراء افتعال الأزمة، وفي الوقت نفسه لضمان عدم اتساع رد الفعل إلى مدى وأبعاد غير مطلوبة.

(2) زرع مجموعة عناصر موالية تتولى مواقع حساسة في أجهزة الكيان وتوجيه قادته إلى ما يضعفهم وتقليل رد فعل وبشاعة افتعال الأزمة.

(3) اختيار التوقيت المناسب الذي سكون افتعال الأزمة مؤثراً فيه، وتكون قدرة العناصر الموالية على توجيه متخذ القرار وإفقاد

التأثير الأزموي للأزمة بصورة مرتفعة ومن ثم القدرة على امتصاص التأثير الأزموي وابتلاعه.

(4) إيجاد المسار البديل في شكل مصلحة جانبية يحرص الكيان الإداري على الحصول عليها، وفي سبيلها يمكن أن يتغاضى عن الأزمة التي تم افتعالها أو يمكن للعناصر الموالية توجيه سلوكه بها.

(5) افتعال الأزمة بشكل سريع ومؤثر وجني مكاسبها وتحقيق الهدف منها.

وعملية التصدي لصناعة الأزمات لا تقوم فقط على محاور تستند إلى أساليب علنية مكشوفة، بل إن كثيراً من المحاور تقوم على الأساليب السرية المستترة سواء في التعامل مع قوى صنع الأزمة، أو مع الأزمة ذاتها، وسواء كان للتمهيد لاستخدام أساليب علنية أو سرية أخرى، فالذكاء والذكاء المضاد في صناعة الأزمات يستمد دعائمه من القدرة على التحول والتغير والتباين والترتيب، بل وإحداث الضبابية والفوضى المنظمة المتحكم فيها بشكل كبير، ويتوقف هذا بدرجة كبيرة على السيناريو الذي تم اختياره للتعامل مع الأزمة وطبيعة المهام وحجمها واحتياجاتها من الأفراد والمعدات وأدوات التدخل، وكذلك على المرحلة التي بلغتها الأزمة، وتداعي وتلاحق الأحداث والقوى المؤيدة والمعارضة سواء العلنية أو السرية.

فصناعة الأزمات على مستوى الدول والحكومات رغم كونها أمراً مألوفاً ومعتاداً، إلا أنها بحكم طبيعة الأزمة تحتاج إلى شمولية المعالجة والتحكم وعدم ترك مجال لإحداث الصدفة والعشوائية حتى لا تتحول الأزمة المصنوعة إلى أزمة حقيقية مدمرة.

ومن هنا فإنه صناعة الأزمات هي نوع من صناعة المؤثرات تستخدم فيها أعلى درجات المكر، وأشد درجات الخداع وأقصى درجات الغدر، ومن ثم يتم تجاوز صانع الأزمة لكافة الأعراف والمواثيق والعهود، وممارسة كافة أنواع الضغوط لتحقيق جملة أهداف وليس هدفاً واحداً كما هو الحال في الأزمة العادية، ويساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والتشكك وعدم الاستقرار.

أما إدارة الأزمات فهي إدارة للأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسارها واتجاهاتها، وهي إدارة علمية تقوم على منهج علمي وعملي قائم على رصد المتغيرات والمستجدات وتتبع اتجاهاتها ومساراتها وتحليل ودراسة وفهم مكوناتها وأجزائها والبحث والحصول على المعرفة، واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، وهي إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد على الارتجالية والعشوائية وانفعالات اللحظة وإحكام السيطرة على كل ما يصدر كرد فعل تجاه ما تقوم به قوى صنع الأزمة.

وتعمـل إدارة الأزمـات مـن خـلال هـدف تلقـائي، وهـو الـتعامل الفـوري مـع الأحـداث المتصـاعدة لوقـف تصـاعدها وإبقاء الحال على ما وصـلت إلـيه الأزمـة وحرمانها من أي روافد جديدة قد تكتسبها أثناء هذا التصـاعد، في حـين إن الإدارة بالأزمـات تقوم على عكس ذلك من حيث افـتعال الأحـداث والعمـل على تصاعدها وجذب روافد ومصادر جديدة مؤيـدة لهـا، وإجبار الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة على الإنصياع لتأثيرها.

لماذا تنشأ الأزمات؟

Why has a Crisis expanded?

لا بـد طـبعاً لأي ظاهـرة من أسباب، والأزمة مثلها مثل أي ظاهرة أخـرى لا بـد مـن أسـباب تكمن وراء حدوثها، وقدرة التعامل مع الأزمة يحـدده قـدرة تشخيصها ومعرفة الأسباب الكامنة وراءها، وعلى هذا يمكننا القول إنه كلما كان مدير الأزمة أو متخذ القرار ناجحاً في تشخيص الأزمة وتحديـد أسـبابها، كـلما كان قادراً على علاجها والتعامل معها، بل يتعدى هـذا النجاح إلى القدرة على الاستفادة من الأزمة وتطويعها، وواضح طبعاً أن عوامل الخبرة والمهارة الشخصية تصبح أموراً حتمية في اختيار من الذي سـيقوم بمهمـة مديـر الأزمة، على أننا يجب أن لا ننسى أن التدريب الدائم والمسـتمر هو أحد السبل الرئيسية لتحقيق الاستعداد وللتجهيز لمواجهة أي أزمة، وبخاصة الأزمات المفاجئة.

ويعتـبر سـوء اختيار مديري الأزمات أحد ثغرات نفاذ الأزمات إلى صـلب الكـيان الإداري، ولهـذا نقـول أنه كلما تغلغل الضغط الأزموي إلى داخـل الكيان الإداري كلما كان ذلك تعبيراً عن سوء إدارة المشروع وفشل القـائمين عليه. حيث يعبر حدوث الأزمة في حقيقته عن فشل إداري لمتخذ القـرار نتـيجة لحدوث خلل إداري أو عدم خبرة أو حداثة معرفة، ومن هنا فإنه حدوث الأزمات بشكل متكرر يستوجب إعادة النظر في القائمين على إدارة الكـيان الإداري وهو ما يجعلنا نؤكد على اختلاف مفهوم الأزمة عن

مفهـوم المشـكلة، فالمشـاكل أمر يواجهه كثيراً متخذاً القرار وهي تنجم عن أخطـاء علـيه تصـحيحها، أمـا الأزمـات فهـي أمـر صـعب حـاد تصـعب مواجهـته، وهـي تنجم عن خطايا لا يمكن غفرانها أو التهاون مع مرتكبيها والفرق واضح جلي بينهما.

ولكـن أزمـة مقدمـات تـدل علـيها، بل إن لكل حدث من أحداث الأزمـة معـنى ومغـزى ومضموناً، ومن ثم فإنه حدوث المقدمات ليس إلا شـواهد عـلى قمـة جـبل الجلـيد، أي ليسـت إلا مقدمات لأحداث عديدة قادمـة. بـل إن النـتائج النهائـية لإفـرازات الأزمـة وتأثيرهـا عـلى مسـرح الأحـداث قـد تـؤدي إلى تغـيير الصـورة بشكل كامل عما كانت عليه قبل حدوث الأزمة. وأياً ما كان فإنه هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات منها:-

1- سوء الفهم:- Mistonception

يمـثل سـوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات إن لم يكن هدفها الرئيسـي، فنظرة على تاريخ البشرية وفي كافة العصور والحضارات تبين لنا أن سـوء الفهـم كـان وراء نشوء العديد من الأزمات، ومثل هذه الأزمات رغـم شدة عنفها يكون حلها سهلاً بمجرد تبين الحقيقة، وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة.

وينشـأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين، أولهما المعلومات المبتورة وثانـيهما التسـرع في إصـدار القـرارات أو الحكـم عـلى الأمـور قـبل تبين

حقيقتها، ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة، وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروّية.

2- سوء الإدراك:- Lack of Perception

قد تتوافر المعلومات والبيانات، وقد تكون الأمور التي تعرض كاملة غير منقوصة، لكن يحدث إدراك ناقص، أو يحدث سوء إدراك لها فتحدث الأزمة.

3- سوء التقدير والتقييم:- Lack of Evaluation

وقد يطلق البعض على هذا السبب مصطلحاً آخر وهو مصطلح 'الإفراط في الثقة الكاذبة بالنفس أو بالآخرين' حيث يمثل كلاهما وجهين لعملة واحدة.

إن سوء التقدير والتقييم هو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة المجالات العسكرية التي يكون فيهما الصدام العسكري وشيك الحدوث أو دائراً فعلاً، حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر، وأيضاً ضحية لسوء تقديره وتقييمه لنفسه.

4- الإدارة العشوائية:- Random Management

وهي ليست إدارة، بل مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مـبادئ علمـية لـلإدارة، حيث تسود العشوائية الارتجالية الجاهلة، وهي بواعـث ومسببات للدمار والتدمير وللأزمة المدمرة، وهذا النوع من الإدارة يعمـل لـيس فقـط كمسـبب وباعـث للأزمـات، ولكن أيضاً وبدرجة أشد خطـورة كمدمـر للكـيان الإداري، ومحطـم لإمكانياته وقدراته ولاستعداده لمواجهـة أي أزمـة مهمـا كان حجمها صغيراً أو يمكن التغلب عليها، ولعل هـذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفـتقد إلى الـرؤيا المسـتقبلية العلمـية والـتي لا تسـتخدم التخطـيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها، وتطبق أنماطاً من الإدارة العشوائية شديدة التدمير والخراب.

5- الرغبة في الابتزاز:- Desire of black mail

حيـث تعـد الرغـبة في الابتزاز أحد الممارسات الإجرامية لجماعات الضـغط وأصحاب المصالح وأعضاء التنظيمات غير الرسمية التي تنتشر في الشـركات والمـنظمات الإداريـة لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري الـذي تـتواجد فيه. وعادة ما تكون عملية الابتزاز إما لقائد إداري جديـد، أو لقـائد إداري متواجد منذ فترة من الزمن لكنه تخلى عن الشرف والفضيلة والواقعة في براثن الخطأ والانحراف والرذيلة.

ويقوم هـذا الباعـث عـلى السـيطرة عـلى مـتخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعـه تحـت ضغوط رهيبة نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصـرفات الخاطـئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه، والتي أمكن معرفتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأ وأشـد ضـرراً ولتصـحيح هـذه التصـرفات الجديدة مصدراً لتهديد وابتزاز جديد له ولإجباره على القيام بتصرفات تكون شديدة الخطأ والضرر.

6- **اليأس:** - Dispare

وهو من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير والتي تدفع الشخص اليـائس إلى القـيام بتصـرفات مجـنونة طائشة تفوق كل تصور وتتجاوز كل حدود. حيث يعد اليائس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشـكل شـبه خطـر داهم على متخذ القرار، وإن كان يجب النظر إلى اليأس أيضـاً كـأحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة، والأزمة التي يسـببها هـذا الباعـث هـي أزمـة الأحـباط، حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافـع على العمل ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي وتتفاقم الأزمة لتصـبح حالـة اغـتراب بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه.. وتبلغ الأزمـة ذروتهـا عندما تحدث حالة انفصام وانفصال وتعارض بين مصلحة العامل الذاتية وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه.

7- الإشاعات:- Ramors

وهـي مـن أهم مصادر الأزمات، بل إن كثيراً من الأزمات غالباً ما تكـون مصـدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، ويتم تسخير الإشاعة باسـتخدام مجموعـة حقـائق صـادقة قـد حدثت فعلاً وملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبـة والمضـللة وإعلانهـا في توقيـت وإطـار وبيـئة معيـنة، ومـن خلالا اسـتغلال حـدث معـني، يحقـق الأزمة. ومن أمثلة هذا النوع من الأزمات، الأزمـات التموينـية في السـلع المخـتلفة الـتي يشـاع أنهـا أصبحت محدودة العرض لسبب أو لآخر أو أن هناك قصوراً في نظام توزيعها أو أنه سيجري رفع أسعارها قريباً.

8- استعراض القوة:- Show of force

ويطلـق عـلى هـذا السبب مصطلح "ممارسة القوة" واستغلال أوضاع الـتفوق عـلى الآخـرين، سـواء نتـيجة الحصـول على قوة جديدة أو نتيجة لحدوث ضعف لدى الطرف الآخر أو للأثنين معاً.

وهـذا المسـبب النشـط يـتم مـن جانـب الكـيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما أنه أيضاً يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عـندما تحـوز بعـض عناصـر القـوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها واختـبار مـدى أثيرهـا عـلى الكيانات الأصغر وعلى مدى رد فعل الكيان الأكـبر حجمـاً، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح

الأحـداث، ومـع تـراكم النتائج وتلاحقها وتصاعدها تحدث الأزمة وتشتد وتصل إلى اندفاع غير مسيطر عليه وتنفلت الأوضاع.

9- الأخطاء البشرية:- Human Errors

حيـث يتضح أن كثيراً من الأزمات يكون سببها الإهمال والتسيب وعـدم الإحسـاس بالمسـؤولية وعـدم القـدرة عـلى إدارة المشـروع بكفـاءة واقـتدار، نتـيجة لانتشـار المحسـوبية ومجاملة الرؤساء والتغاضي عن الجودة وانتشار المعيب.

10- الأزمات المخططة:- Plunned Crisis

أي فن صناعة الأزمة عبر مخطط له برنامج زمني محدد المهام، ويطلق علـيها أيضـاً الاختـناقات الأزمويـة المخططـة، حيـث تعمـل بعض القوى المنافسـة للكـيان الإداري عـلى تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها شكل عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع ومن ثم يمكن إحداث الأزمة من خلال أسلوبين هما:-

أ- أسـلوب إتاحـة معـروض أكـبر مـن نواتج التشغيل يفوق بكثير القـدرة الاسـتيعابية لـلمراحل الخاصة بالاستخدام، فيحدث تكدس وارتباك لعدم وفرة مسارات بديلة.

ب- أسـلوب إتاحـة معـروض أو نـاتج تشـغيل أقـل بكـثير مـن الاحتـياجات التشغيلية مما يوجد فائضاً غير مستغل في الطاقة الاستيعابية للكيان الإداري.

11- تعارض الأطراف:- Contlict

كثيراً ما تكون اختلافات الرؤية واختلافات الطموحات والاطماع الشخصية واختلاف الأهداف والآمال ما بين أطراف القرار الإداري سبباً في حدوث أزمات.

وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته مما يوجد تعارضاً مع أهداف البعض الآخر، فيلجأ مرة أخرى إلى البديل الأول ثم البديل الثاني وهكذا... مما يؤدي إلى تخبط وافتقاد للوحدة الفكرية والعلمية للكيان الإداري وتحدث أزمة غامضة تصعب الإحاطة بأسبابها.

12- تعارض الصالح:- Contlict of Itheres

وهي أيضاً من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على النطاق الدولي أو المحلي أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي صغيرة الحجم، حيث أن لكل دولة مصالحها، ولكل شركة مصالحها ولكل فرد مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة. حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي مما يقوي تيار الأزمة، بل إنه من الغريب في هذا المسبب أن جميع الأطراف لا يفقون إلا على شيء واحد فقط وهو استمرار الضغط الأزموي واشتداد الأزمة واستفحالها، بل إنه

علـى الرغم من أن الأزمة تحقق خسائر للجميع إلاّ أنهم جادون في تقويتها بهدف إلحاق أقصى الضرر بالأطراف الأخرى.

سلوك الأزمات وأداؤها التأثيري

Crisis Behavior and performance effect

يتحدد المسار الذي تسير فيه الأزمة والمصير الذي تتجه إليه من خلال أدائها وسلوكها الذي تتخذه والذي يميّز أيضاً ملامحها العامّة، ومن خلال أداء الأزمة وسلوكها يمكن معرفة عناصر شدتها وقوتها ومن هي القوى المنفذة لها وكذلك من هي القوى الصانعة لها أو المؤيدة أو المدعّمة أو الرافضة أو المعارضة، ويمكن كذلك تحديد كيفية التعامل معها، هل بالصدام أم بالامتصاص والاحتواء والتحييد أم بعزل عناصرها وتقليل آثارها وحرمان صانعيها من تحقيق المقالب والنتائج التي سعوا إليها بصنعهم وإثارتهم للأزمة.

ولكي يتم لنا التعرف على أداء الأزمة وسلوكها، ينبغي أن نفهم أولاً تأثيرها ذا الأبعاد والجوانب المتعددة، فالأزمة عنصر فاعل مؤثر على البيئة المحيطة به، وهي في الوقت ذاته كمٌ معني مفعول به يتأثر بالعوامل الفاعلة للبيئة، ومن هنا تصبح الأزمة سبباً ونتيجة في وقت واحد، وفي حالة استمرارها فإنهما -أي كلا السبب والنتيجة- مدمران للكيان الإداري الذي تحدث فيه الأزمة.. ولهذا ينبغي دراسة الأزمة من زاويتين:-

الأُولى:- تأثير الأزمة على الكيان الإداري الذي تحدث فيه.

الثانية:- تأثير المناخ المحيط على الأزمة ذاتها.

أولاً :- تأثير الأزمة على الكيان الإداري:-

Effect on Grganizational Stractul

يرتبط أداء الأزمة هيكلياً بالكيان الإداري الذي حدثت فيه، وسلوكياً بالوقت الذي أفرزت فيه نتائجها المدمرة، ومن هنا يمكن اعتبار أن الأزمة ما هي إلاّ نتاج تفاعل حزمة من العوامل البيئية وغير البيئية مع علاقتها السببية بالمكان والزمان وهو تفاعل أدائي له طبيعة خاصة من حيث كونه رباعي الأبعاد، وبمعنى آخر يشتمل هذا الأداء على الأبعاد التالية:-

1- التأثير الوظيفي:-

ويتعلق هذا البعد التأثيري للأزمة على مجموعة الوظائف والأنشطة التي يمارسها الكيان الإداري، فالكيان الإداري أياً كانت طبيعته ينقسم إلى مجموعة وظائف تمارس داخله، ومن خلال هذه الممارسة يتحقق الهدف التشغيلي العام للكيان الإداري ومن ثم إذا حدثت الأزمة فإنها تؤثر على هذه الوظائف، ويتأثر الكيان الإداري بالأثر الناجم عن التأثير الوظيفي، وتتراوح درجة التأثر بين الشدة والضعف وفقاً لمقدار خبرة وإدراك متخذ القرار لطبيعة الأزمة وكيفية إدارتها إدارة رشيدة وفعالة.

2- التأثير الأدائي للأزمة:

لكل أزمة سلوك تسير عليه، ومسارات تتخذها، بعضها يمكن التنبؤ به، والبعض الآخر يصعب تحديده أو توقع اتجاهاته، ومن خلال أداء الأزمة يتضح التأثير الأدائي الذي أحدثته داخل منظمة الأعمال، فالأزمة

تمثل وقتاً صعباً في حياة الكيان الإداري، أياً كان، ومن ثم فإن أداء الأزمة يتراوح بين الشدة والعنف وبين الضعف والبساطة وبين التلاحق البالغ السرعة وبين التداعي البطيء، ويتأثر أداء الأزمة بمجموعة من القيود والمحددات التي تواجهها الأزمة، من بينها مدى الترابط أو التفكك بين أجزاء الكيان الإداري ومدى التناسق والاتساق أو الانفصام والتعارض بين مدخلات ووظائف ومخرجات الكيان الإداري، سواء كان مشروعاً من المشروعات أو منظمة من منظمات الأعمال أو حتى دولة من الدول وكذلك مدى الانسجام والتوافق بين قدرات وسلطات وصلاحيات المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وبين متطلبات المهام الإدارية والمسؤوليات الوظيفية الوكولة إليها.

3- التأثير الهيكلي للأزمة:-

يرى كثير من الباحثين أن الأزمات وليدة عوامل داخلية فقط وأن بواعث الأزمة تنتج عن عاملين: أحدهما، خطأ التقدير للعوامل والمتغيرات المستقبلية لأن المستقبل مجهول، والثاني، اعتماد الكيان الإداري في تشغيله على الآلية والتلقائية الروتينية والتي تفرض جموداً على حركة المشاريع والمنظمات وتصيبها بالتخلف والجمود والتحجر الشديد وتضعف مرونتها وآلياتها، وينتقل هذا التأثير إلى هيكل الكيان الإداري لتصبح الأزمة هيكلية تتصل ببنيان المشروع وأداء هذا الكيان الإداري. ومن أهم الأزمات الهيكلية على مستوى المشروع: أزمة الديون، وأزمة السيولة، وأزمات المبيعات، وأزمة التصدير... إلخ...

4- التأثير المضموني للأزمة:-

لكل أزمة مضمون محوري تعمل من خلاله من أجل تكريس أهدافها، وبدونه تصبح هامشية التأثير لا قيمة لها ويسهل التغلب عليها، ولذا فإن مدير الأزمات الناجح هو الذي يكتشف مضمون الأزمة ويتعامل معه ويحطمه هذا المضمون.

ويتعلق مضمون الأزمة بالقضية الرئيسية التي اختصت بها الأزمة أو اتخذتها كمحور لها، فقد يكون محور الأزمة زيادة الدخل ورفع مستوى الأجور ليتناسب مع غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار.

ودراسة الأثير المضموني الأزموي يتناول عدة جوانب رئيسية هي:-

الجانب الأول:- مدى اتساع المضمون الأزموي في أن يكون تأثير الأزمة مساحياً يعمل على اتساع قضية الأزمة لتمتد إلى قطاعات أخرى من المهتمين بالأزمة أو بالقضية المحورية التي تدور حولها.

الجانب الثاني:- مدى تغلغل وامتداد عمق الأزمة، إلى مدى تأثير أداء الأزمة على تأصيل أصول الأزمة وأسبابها وبعثها من جديد، أو زيادة قوة هذه الأسباب والبواعث.

الجانب الثالث:- مدى إفرازات الأزمة في بعدها المستقبلي وتأثيرها على الكيان الإداري وعلاقات العمل القائمة حالياً والمتوقع أن تسود مستقبلاً عند انحسار الأزمة.

وبدراسة هذه الجوانب الثلاثة يتحدد التأثير المضموني للأزمة ويتشكل، ويتم تمييز القضايا المحورية التي تدور حولها عن غيرها من الموضوعات والقضايا المتصلة بها، أو ذات العلاقة الارتباطية والتشابكية معها.

ثانياً:- تأثير المناخ المحيط بالأزمة على أدائها:-

Effect of Environment on the Crisis` Performance

الحقيقة أن التأثير متبادل ومتداخل بين الأزمة والمناخ المحيط بها، وإن كان المناخ المحيط بالأزمة بالطبع هو الذي هيأ لها البيئة والتربة الصالحة لنشوئها، ويتكون المناخ من عدة بيئات وعلى النحو التالي:-

1- تأثير البيئة القانونية على أداء الأزمة:-

كثيراً ما تحد القوانين ولوائح العمل من عنفوان الأزمات وتعمل على كبت الأزمة وتحويلها من جانبها الإيجابي إلى جانبها السلبي وتعمل على إرجاء انفجارها، أو الاحتفاظ بالضغط الأزموي في إطاره المحدود الذي يسمح به القانون القائم أو لوائح العمل.

كما يدخل في إطار البيئة القانونية أيضاً هيكل القيم ونسق العادات والتقاليد والآداب العامة للمجتمع والأعراف التي تعارف عليها أصحاب المهن المختلفة وكذا المجتمع.

2- البيئة الحكومية والإدارية:-

وهي تتعلق بالإجراءات والروتين والقواعد والمسارات الشرعية التي يتعين أن يمر بها الأفراد سواء كانوا طبيعيين أو معنويين من أجل الحصول على حق، أو للتعبير عن مطالبهم ومدى سهولتها أو تعقدها ومدى عدالتها والالتزام بها ومناسبتها.

3- البيئة العمالية والنقابية:-

يعد الإنسان محور أي نشاط، وهو في ذات الوقت أداته التي يتم استخدامها للقيام بهذا النشاط، وكلما كانت البيئة العمالية متماسكة ولديها نقابات قوية ولديها إمكانيات مادية، وذات نفوذ وسيطرة سياسية واقتصادية، كلما كانت الأزمات عنيفة وقوية والعكس صحيح.

4- البيئة المؤسساتية المحيطة:-

لكل كيان إداري أياً كان، مجموعة من المؤسسات المحيطة به سواء كانت مؤسسات منافسة أو متكاملة أو تابعة أو إشرافية... إلخ.. وداخل كل نوع من هذه المؤسسات توجد نظم ولوائح وعلاقات وقيود ومحددات واتجاهات لقوى الفعل داخلها، خاصة أصحاب عناصر الإنتاج الداخلة فيها.

وهـذه المؤسسـات تتأثر وتؤثر على الضغط الأزموي الحادث، وقد تكـون دافعـاً لمـزيد مـن الضـغط، أو تكـون عـامل امتصـاص وتقيـيد لهذا الضغط.

5- البيئة العقائدية والثقافية:-

يمـثل الدين والعقيدة وثقافة الفرد والمجتمع أحد أكبر العناصر البيئية شـديدة التأثير على أداء الأزمة، خاصة التي يكون محورها الأفراد، كما أنها تضـع قيوداً على حركتهم، وتجعل من السهل التنبؤ بمسار الأزمة واتجاهها، لمعـرفة مـتخذ القـرار لـلهدف العـام النهائي الذي يرغب هؤلاء الأفراد في الوصـول إلـيه ومـن ثـم يـتم الـتعامل معهم بالشكل الذي يتوافق مع هذه العقيدة أو مع ثقافتهم وليس العكس.

6- البيئة الاجتماعية:-

لكل مجتمع خصائص اكتسبها خلال وعبر تاريخه الطويل وأصبحت لازمـة وحاكمـة له ومسـيطرة عـلى سـلوكياته، ومـن ثم يتعين على متخذ القـرار في الكـيان الإداري أن يحـدد شخصـية المجـتمع المحـيط بـه وأنمـاط سلوكيات أفراده وبصفة خاصة هؤلاء المؤثرين على اتجاهات الأزمة.

7- البيئة الاقتصادية:-

وهـي مـن أكـثر البيـئات أهمـية في تشـكيل طبيعة الأزمات فالمناخ الاقتصـادي يعـد عـاملاً هامـاً في إحـداث الأزمـات، فكـلما كان مستوى

المعيشة مرتفعاً كلما كانت التوترات والأزمات الاقتصادية قليلة والعكس صحيح.

8- البيئة السياسية:-

وهي من أكثر البيئات خطورة وتأثيراً على الأزمات وعلى إدارة الأزمات في الوقت ذاته، وتتعلق هذه البيئة أساساً بالحقوق السياسية للمواطن وطرق وأساليب الانتخاب وطرق مباشرة الحقوق السياسية والنظام الحزبي وطرق التعبير عن الرأي المعارض ومدى تطبيق النظم الديمقراطية أو الدكتاتورية في الدولة.

ومن خلال هذا كله يمكن قياس ومعرفة أداء الأزمة وفي الوقت ذاته تحديد المسارات التي سوف تمر بها، وتحديد الطرق والقنوات التي تضيف إليها روافد جديدة أو قوة دفع مؤثرة على الضغط الأزموي.

الأزمات وسلوكها

Crisis Behavior

باعتبار الأزمة ظاهرة متحركة فاعلة ومفتعِلة، فإن أداءها السلوكي -تبعاً لذلك- يتراوح ما بين الشدّة والضعف وما بين الفجائية التي تأخذ حد الصدمة والتدريجية الزاحفة زحفاً للسيطرة على الكيان الإداري، وكذلك ما بين الهيمنة المطلقة أو التأثير الهامشي الذي يمكن استيعابه والتعامل معه دون تأثير يذكر، وفي إطار هذا الصعود والهبوط والجيئة والذهاب تتخذ الأزمة مسارات مختلفة، ثم تندمج في النهاية في مسار أو مسلك واحد لتصل إلى قمتها وشدة عنفها.

على أن الاختلاف السلوكي للأزمة يعود إلى اختلاف درجة التفاعل المتبادل والذي ينبغي أن يحدث فيما بين الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة وما بين الأزمة ذاتها.

ومن هنا تنقسم المعالجات الفكرية للأزمة إلى قسمين:-

الأول:- يركز على الظروف المحيطة التي أوجدت الأزمة، وهذا القسم ينظر إلى الأزمة باعتبارها مؤامرةً على الكيان.

الثاني:- يركز على العوامل الداخلية الباعثة على انتشار الأزمة سواء إيجابياً وذلك بافتعال الأحداث التي تصنع الأزمة، أو سلبياً بالامتناع

عـن تحصـين الكـيان الإداري ضـد نشـوئها. وتشبه المعالجة برعونة وجهل وتخاذل الامتناع عن التحصين في تأثيرها إن لم تكن أشد تأثيراً.

وحقـيقة الأمـر، فإنـه كـثيراً ما يتم النظر إلى القسمين نظرة متكاملة من جانب المتخصصين في دراسة الأداء السلوكي للأزمة، فنظرة على الأداء السـلوكي لأزمـة "خلـيج الخـنازير" و "أزمـة السـويس" وغيرهـا من الأزمات توضـح أنـه من الصعب تجاهل أي قسم منها، بل إنه يتعين دائماً استخدام كلا القسمين.

ووفقـاً لهـذا المـنظور المـتكامل فإنـه يمكـن تصنيف الأداء السلوكي للأزمة إلى الأنواع التالية:-

1- **الأزمة البطيئة:**-Slow Crisis

وهـي أزمـة تـنمو ببطء ولكنه محسوس، ولا يملك متخذ القرار في الكـيان الإداري وقـف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها، وخير مثال على ذلـك أزمـات نظـم الحكـم الدكـتاتورية في دول العـام الثالث، حيث ينمو الإحسـاس العام التدريجي برفض هذا النظام الدكتاتوري إلى أن تنمو قوى صنع الأزمة وتنفجر الأزمة في النهاية.

2- **الأزمة الحادّة:**- Share Crisis

وهـي أزمـة تحدث فجأة وبشكل عنيف وتأخذ طابع التفجر الدّوي وخـير مـثال علـيها أزمـات الـرهائن. والأزمـة الفجائية هي حدث أزموي عواملـه تخـرج عن الطابع المألوف والمعتاد، وهو في أسبابه العامة يخرج عن

سيطرة الكيان الإداري سواء نتيجة لخضوعه للقوى القاهرة مثل الكوارث الطبيعية كالبراكين والزلازل أو لأعمال التخريب والعصيان المدني وغيرها من العوامل التي يصعب أو يستحيل التحكم فيها أو التنبؤ بحدوثها.

3- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة:- Open Crisis

وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها والمحيطون بها منذ نشأتها، بل وتستمر هذه العلانية بشكل كبير، وأهم الأنواع الصريحة من الأزمات هي ما تسفر عنه الحروب والتقلبات الاقتصادية والأزمات التموينية، والأزمة الصريحة هي أكثر أنواع الأزمات انتشاراً ومسلكها الطبيعي هو الإعلان عنها، بل يصعب على أي جهاز إعلامي تجاهلها. ومن ثم تستقطب إليها مجموعات متنوعة من المهتمين وتطرح التصورات المختلفة لعلاجها.

4- الأزمة الضمنية أو المستترة:- Hidden Crisis

وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة غريبة في كل شيء.. في أسبابها وعناصرها وأطرافها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها، وهي غامضة خفية وإن كانت في الحقيقة محسوسة النتائج وملموسة الآثار بشكل كبير.

إن دراسة السلوك الأدائي للأزمة يساعد القائمين على إدارة الكيان الإداري على معالجتها، فالأزمات رغم أنها أصبحت سمة من سمات العصر، وعنواناً دائماً في كافة الصحف اليومية إلاّ أنه أيضاً يمكن معالجتها،

وإن التتبع الحثيث للأداء الخاص بالأزمة يجعل من الممكن التدخل في المرحلة المناسبة أو في الوقت المناسب للتعامل معها بشكل سليم وحاسم.

الفصل الثالث

المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات

Chaptor Three Managerial Requirments To Handle Crisis

ماذا نحتاج لكي نتعامل مع الأزمة؟

What Is Needed To Handle Crisis

رغم أن علم إدارة الأزمات أصبح يُعد من العلوم الإدارية المتأصلة، إلاّ أن ما يتم فيه يومياً من تطور إنما يتم بشكل حثيث ومتواصل، وهذا التطور المستمر يفرض دائماً البحث عن كل ما هو جديد، ليس فقط لمسايرة التغيير والمستجد في علم إدارة الأزمات، وإنما أيضاً لمسايرة احتياجات الطوارئ وتجهيز متطلبات الوقاية والتحوط من الأزمات، ولهذا يعد من نافل القول الحديث عن الكلمة الأخيرة في علم إدارة الأزمات.

ويرتبط التعامل مع الأزمات بتحديد الاختيارات والمسارات التي ينبغي على مدير الأزمة أن يتناولها ويتعامل بها مع الأزمة، والتي -وفقاً لها- تتحد سيناريوهات التعامل مع الحدث الأزموي، ويتم ترجيح أي من هذه السيناريوهات في إطار معرفة كاملة بالتغيرات والتبدلات التي تطرأ كل لحظة لدى أطراف الصراع وما تستدعيه من كل منهم من مستوى عالٍ من التحرك ثلاثي الأبعاد والذي يشمل:-

- التحرك الذاتي بهدف تدعيم القدرات الذاتية لمواجهة قوى الأزمة.

- التحرك المحيطي الخارجي لاستقطاب القوى المهتمة بالأزمة والتي تتأثر مصالحها بها، ولك لاستخدامها في مقاومة قوى صنع الأزمة، وتوفير الدعم والمساندة لقوتنا في المواجهة.

- التحرك التأثيري التدميري لمصالح قوى صنع الأزمة، بحيث لا يمكنها -مرة أخرى- صنع أزمات جديدة، بل قد يصل الأمر إلى حد دحرها وتعجيزها فترة طويلة من الزمن.

وفي إطار هذه التحركات الثلاثية يتم إعداد ساحة الصراع وعلى النحو الذي تكون فيه مناسبة وملائمة للمصالح الحيوية القائمة والتي ينبغي استمرارها. غير أن على مدير الأزمة وقبل هذه المرحلة، أن يعي جيداً مجموعة من المبادئ في التعامل مع الأزمات لكي ينجح في مهمته وهي التغلب على الأزمة.

مبادئ التعامل مع الأزمات

Handling Crisis

التعامل مع الأزمات هو فن ومهارة، مثلما يحتاج في ذات الوقت إلى وعي إدراكي شامل، ليس فقط بحاضر الأزمة وملامحها وما يحدث فيها، ولكن أيضاً بما هو وراء الستار لا تظهر ملامحه واضحة جليّة. ومن هنا فإن معرفة فنون المواجهة ونظريات التعامل ومجالات وأهداف إدارة الأزمات وتحديد مدى خطورة الأزمة وكيف ومتى سيتم القضاء عليها.. مثل هذه الأمور جميعاً تحتاج إلى استلهام وإلى إلهام، وإلى احترامٍ وتقديرٍ وتطبيق واستخدام جيد لكيفية التعامل مع الأزمات، وذلك من خلال المبادئ التالية:-

المبدأ الأول:- تحديد الهدف:- 1-Identifying gouls

هناك دائماً حدفان متعارضان في إدارة الأزمات وكل منهما مضاد للآخر وهما: هدف قوى صنع الأزمة الذين يسعون إلى تحقيقه، وهدف مدير الأزمات الذي يعمل على تحقيقه.

وكلا الهدفين في واقع الأمر يحتاج إلى الآخر في تعارضه وتضاده وغموضه ومن ثم يتعين دائماً على مدير الأزمة أن يتوخى الهدف، حيث كثيراً ما يكون الهدف غامضاً أمام متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب، ومن هنا فإن تحديد الهدف بدقة يستند على مهاجمة الأزمة في

اللحظة المناسبة التي سيكون فيها جدار الأزمة أكثر قابلية للإصابة، وإن شجاعة متخذ القرار تكمن في اتخاذه لقرارات صائبة بعد دراسة مهبة وتقدير دقيق للموقف، وليس في المجازفة بقرارات عشوائية ينجم عنها خسائر جسيمة.

ومن هنا فإن تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقية للأزمة، ولا يشترط أن يكون هذا الهدف هو قمة الأزمة، بل يتعين أن يكون جزءاً ذا تأثير على بنيان الأزمة وعلى مجرياتها وأدائها، ومن هنا فإنه إذا كان موضوع الهدف هو مهاجمة الأزمة ككل، فقد يكون هذا الهدف الضخم غير ممكن، ولا يملك الكيان الإداري إمكانية، أو أن يكون باهظ التكاليف شديد الخسائر، ومن هنا يتعين فقط تحديد منطقة معينة أو مناطق محددة فقط من بنيان الأزمة لإصابتها فيه وإفقادها مقوماتها سواء كانت مقومات الوجود أو مقومات الاستمرار.

المبدأ الثاني :- الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة :-

2- Mobility and inttiatives

يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة حتى يتمكن من التعامل مع الأزمات بنجاح، خاصة وأن قوى صنع الأزمة غالباً ما تمارس صنع الأزمة في إطار معرفتها بالقيود المتحكمة في رد فعل مدير الأزمات، ومن ثم فإن تمتع مدير الأزمات بحرية الحركة يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة، ومن هنا يتعين أن يعمل كل مدير أياً كان موقعه على الاحتفاظ بحرية الحركة وهي أيضاً تمكنه

من تحقيق عنصر المبادرة. وترجع أهمية تحقيق عنصر المبادرة إلى جعل الطرف الآخر يخضع لنظرية رد الفعل الانعكاسي ومن ثم يمكن توجيهه والسيطرة عليه بذلك والتقليل من خطورة الأزمات التي يصنعها أو يعمل على إحداثها.

المبدأ الثالث:- المباغتة:- Surpries

تعتبر المباغتة من أهم المبادئ للتعامل مع الأزمات إن لم تكن أهمها على وجه الإطلاق، حيث تؤمن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة.

لك أنه إذا ما تم تأمين المباغتة فإنها تحدث فوراً نوعاً من الذهول لدى القوة الصانعة للأزمة تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلاني، وتحت تأثير صدمة المباغتة يمكن التعامل معها والقضاء عليها أو شل حركتها وتعجيزها إلى فترة مناسبة من الزمن.

المبدأ الرابع: الحشد:- Crowding

يقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيء الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة والقضاء عليها وعلى اسبابها وعناصرها. والقوة تتضمن عناصر متعددة بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالزمن والمرحلة التي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالزمة والمرحلة التي حدثت فيها

الأزمـة، وبعضـها الآخر يرتبط بما يمكن لمدير الأزمات حشده وتعبئته مادياً ومعـنوياً مـن أجـل مقاومـة الأزمة والقضاء عليها. ومن هنا فإن القوة هي نـتاج تفـاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين مـا يمكـن إيجـاده وحشـده مـن المـوارد والإمكانـيات والتقنـيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى.

المبدأ الخامس: التعاون:- Cooparution

يحـتاج مديـر الأزمـات إلى تعـاون الجميع معه وتكاتفهم وتلاحمهم لمعالجـة الأزمـة الـتي يواجهها، خاصة عندما يكون هناك حاجة ودور لكل مـنهم يؤديـه، سـواء لوقـف تصاعد الأزمة أو لحرمان تيار الأزمة من تلقي مصادر دعم من روافد معينة أو من قوى جديدة، ومن ثم فإن التعاون يعد من أهم المبادئ إن لم يكن أهمها على الإطلاق للتعامل مع الأزمات.

والتعاون يعد من أهم المبادئ الخاصة بمعالجة الأزمات حيث يساعد عـلى اتسـاع الرؤية وعلى شمولية التشخيص وعلى تكامل المعالجة، فضلاً عمـا يتـيحه ذلك من سرعة ودقة خاصة إذا ما كان فريق العمل الذي أنيط به معالجة الأزمة متنوع الخبرات والقدرات بشكل كبير.

المبدأ السادس: الاقتصاد في استخدام القوة:- Economy as power

إن اسـتخدام كـامل القـوة ضـد الأزمة أو صانعيها يتعين أن يخضع لحسـاب دقـيق، فالإسـراف في اسـتخدام القـوة يكـون مدمـراً لـيس فقـط لصـانعيها، بـل أيضـاً للكـيان الإداري ذاتـه سـواء مـن حيث التكلفة التي

أنفقت أو أيضاً من حيث الأمان ورد الفعل الانعكاسي وكذا لاحتمالات عملية الارتداد المخادع. فكثيراً ما يلجأ صناع الأزمات إلى خلق كمين أزموي لاستقطاب اهتمام متخذ القرار في الكيان الإداري وخداعه بأزمة هامشية وهمية، فإذا ما وقع في هذا الكمين ودفع كل قواته للتعامل مع الأزمة الوهمية وأنهكت قواه وقدرته، ظهرت وبشدة الأزمة الحقيقية القاتلة والمدمرة والتي لا يكون لديه أي قدرة أو قوة احتياطية لمواجهتها، يضاف إلى ذلك أيضاً أن بعض الأزمات لها صفة التجدد الذاتي، حيث كلما أخمدت الأزمة كلما استعرت نارها من جديد، خاصة عندما لا يتم معالجة أسبابها الحقيقية والاكتفاء فقط بكبت وإخماد الأزمة.

المبدأ السابع: التفوق في السيطرة على الأحداث:-

The power to handle the event

إن معالجة الأزمات تتطلب أن يكون هناك تفوق في السيطرة على الأحداث الأزموية، فإدارة الأزمات تحتاج إلى تفوق دائم في السيطرة على الأحداث، وطريقها إلى ذلك ممارسة عمليات الاحتواء والامتصاص والاستيعاب والتحكم والسيطرة والتوجيه للحوادث وقوى الفعل المختلفة، ويأتي هذا التفوق من خلال عدة عوامل أهمها:-

- المعرفة التفصيلية بتطورات الأزمة، وما يستدعيه ذلك من حضور فعال للمتابعة الحثيثة لإحداثيات الأزمة.
- الاختراق الأمني للقوى الموجهة والصانعة للأزمة والمهتمة بها وهو ما يطلق عليها الاختراق الثلاثي الأبعاد للأزمة.

المبدأ الثامن: الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات:-

Security and Insurance of Information and Assets

يتعلق الأمن أساساً بمحاربة الخوف، فبداية أي هزيمة هي الخوف، ومن ثم إذا ما نجحنا في تأمين أنفسنا من الخوف فقد رفضنا الهزيمة بل وصنعنا إرادة الانتصار، ومن هنا يستمد هذا المبدأ أهميته، فالأمن له الأولوية المطلقة في عملية إدارة الأزمات ووجود نظام لتأمين عدم اختراق الخصم لنا، وحجب أي معلومات عنه بل وعزله داخلياً وخارجياً وصنع حالة اغتراب لديه تكون بداية علاج ونهاية للأزمة.

ومن ناحية أخرى فإن التأمين المادي للأرواح والممتلكات واحتياجات المنشآت يشكل ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، وهو ما يحتاج إلى قوة فاعلة شاملة ومتكاملة لتحقيق هذا التأمين.

وعملية التأمين تشمل جانبين أساسيين هما:-

-الجانب الأول: التأمين الطبيعي الممتد من قبل وقوع الأزمة:-

وهذا التأمين هو الذي يقوم به الكيان الإداري، سواء كان منشأة أو دولة أو مجتمعاً، من حيث توفير الحد الأدنى من الحماية التأمينية ضد المخاطر العادية والتي تتركز في حماية الأرواح والممتلكات والمعلومات ضد أي خطر قد يحدث أو يصاب به الكيان الإداري وتوفير سبل الوقاية منه.

- الجانب الثاني: التأمين التعبوي الحيوي الإضافي عند وقوع الأزمة:

وهذا التمين يتم فقط عند وقوع الأزمة ويستخدم في الأوقات غير العادية حيث يتعين مواجهة قوى صنع الأزمة بقوة أشد منها وأكبر لمنع اتساعها ولوقف تسارع الأحداث وامتدادها إلى مجالات أو مناطق جديدة ولإرهاب أي قوى أخرى تجد أن عليها أن تتدخل بالمساعدة والتأييد لقوى صنع الأزمة.

وهذا التأمين التعبوي يقوم على تكوين احتياطي فعال يتم حجزه وتأهيله وإعداده بالشكل الذي يمكن تحريكه بسرعة وبكثافة لمواقع الأحداث، والتصدي لها لمنع تصاعدها وتوقف انهيارها وتدهور الأوضاع، وتأمين الكيان الإداري من التداعي أو الانهيار الذي قد تسببه له الأزمة.

وتشمل عملية التأمين أيضاً تحديد المسارات البديلة التي تمكن القائد الإداري من المناورة بفاعلية وأن يسيطر على الأحداث، ويحجّم الأزمة بأقل التكاليف، وأن يبقي الخسائر في حدّها الأدنى الذي وصلت إليه فعلاً، ومنع قوى الأزمة من تجاوز هذا الحد. كما تشمل عملية التأمين أيضاً ضمان الإمدادات اللازمة لحسن سير وتشغيل الكيان الإداري وما يحتاج إليه لاستمرار هذا التشغيل. ولا يخفى أن الإمداد والتموين والتوريد يؤثر على مجرى الأزمة وعلى اتساع نطاقها وتطورها، بل إن نجاح القائد

الإداري في تأمين التوريدات والإمداد والتميز، أثناء الأزمة يُعد في حد ذاته انتصاراً كبيراً.

المبدأ التاسع: المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث:-

Quick handling and exposure

لقد كان للطفرة التكنولوجية الضخمة التي أصابت العالم أن أثرت في طبيعة الأزمات، فأصبحت أحداثها سريعة، واستوجبت بالتالي التصدي لها بسرعة، وهو أمر يتطلب أن يكون هناك عناصر وكوادر بشرية مؤهلة ومدربة تدريباً عالياً يجعلها قادرة على التصدي بسرعة لأحداث الأزمة وإلى إمكانيات وموارد كافية للإنفاق على مقاومة اتساع الأزمة والحد من تدهور أحداثها ووقفها عند الحد الذي وصلت إليه، ومن ثم منع تداعي وانهيار الكيان الإداري ومعالجة ما سبق إن أفرزته من نتائج والإبقاء على حيوية وحياة الكيان الإداري.

وإذا كانت المواجهة السريعة للأزمة أمراً واجباً، فإنها في ذات الوقت تتطلب الدقة، لأن عدم الدقة قد يقود إلى مزيدٍ من الأزمات، فضلاً عن إهدار موارد كان من الممكن أن يحسّن توجيهها معالجة إفرازات الأزمة ونتائجها. ومن ناحية أخرى ترتبط عملية المواجهة السريعة للأحداث بعنصر هام وهو تكبيد الطرف الآخر خسائر فادحة تجعله يفكر مرتين قبل الإقدام على صنع أي أزمة جديدة.

المبدأ العاشر: استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً:

Using indirect technigus when posible

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى وعي إدراكي شامل ومتكامل بأساليب الالتفاف والمناورة والتمويه، وهي أساليب تفقد العدو توازنه، وتفقده قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمات، بل عادة ما تجعله يتفكك وينهار بتأثير المفاجأة والصدمة.

إن الأساليب غير المباشرة تسمح بالتدرج وهي أوسع وأشمل نطاقاً وأكثر تنوعاً، وتتيح استخدام مبادئ التعامل الميداني مع الأزمات والتي من أهمها:-

(أ) التدرجية:-

حيث أن الأساليب غير المباشرة تسمح بالتدرج في مواجهة الأزمات والتعامل معها بفاعلية أكبر وبجرعات متفاوتة ودون أن ينتبه لها الخصم، بل ويتم استيعاب وامتصاص تفاعلات الأزمة بشكل تدريجي يتناسب مع أحداثها وقوة هذه الأحداث.

(ب) التلازم والتتابع:-

بمعنى أن يتم استخدام مجموعة الأدوات التي تم تخصيصها من أجل المعالجة السريعة للأزمة بشكل متلازم ومتتابع وتتناسب سواء لاحتياج كل منها لتراكمات النتائج التي أفرزتها استخدامات الأدوات الأولى في المراحل التي تم استخدامها فيها، أو لاستلزام بعضها مؤازرة وتدعيماً بأدوات معينة تتم في نفس الوقت، وبالتلازم المطلوب والكافي لمواجهة تطورات الأزمة

وتصاعدها أو للحد من خطورتها وإيقافها عند الحد الذي وصلت إليه، والبدء في معالجتها بالشكل الذي يحقق العلاج المطلوب.

(ج) التناسق والاتساق:-

تحتاج عملية استخدام الأساليب غير المباشرة إلى قدر كبير من الذكاء والدهاء، والقدرة على استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات التي يتم استخدامها بقدر كبير من التناسق والاتساق، فضلاً من أنها تشكل في مجموعها حزمة مترابطة ومتكتلة يصعب اختراقها من جانب صانعي الأزمة.

(د) التغطية والخداع:-

عندما يواجه متخذ القرار في الكيان الإداري أزمة غير واضحة المعالم ولا تتوفر لديه معلومات بشأنها، يتعين عليه أن ينتظر حتى تتضح معالمها ويتوفر لديه معلومات كافية توضح له الأسلوب الأمثل للتدخل، وتحديد المسار السليم لمعالجة الأزمة، والذي يمكنه من التفوق في السيطرة على الأحداث وعلى مجريات الأمور والحوادث.

والانتظار في حقيقة الأمر، يفتح الطريق لاستخدام الأساليب غير المباشرة كأساليب الامتصاص والاستيعاب للضغط الأزموي، وأساليب الخداع والتمويه وأساليب الاحتواء والاستجابة الجزئية للمطالب وأساليب التنصل والانسلاخ من الاتجاه الحالي وإلى الاتجاه الذي تنادي به الأزمة وإجراء التحالفات المؤقتة مع تيار الأزمة، وفي الوقت ذاته لعزل قادتها

عـنها، وقـيادة تـيار الأزمـة وإعـادة توجـيهه مـن جديـد ليصب هو وجميع روافده في الاتجاه الأصلي الذي نتجه نحن إليه.

احتياجات التعامل مع الأزمات

Need to handle Crisis

إن عمليـة مواجهة الأزمات تحتاج إلى إدارة علمية واعية، وإلى إرادة صـلبة لديها القدرة على الاستجابة وعلى التحدي، ولديها في ذات الوقت قـدرة عـلى التصـدي السـريع والحاسم لقوى صنع الأزمة مثلما ينبغي أن يكـون لديهـا إرادة قويـة في عـدم الخضـوع للقوى والتأثيرات التي تفرزها الأزمة ومواجهة الخطر الناجم عنها.

لهذا يطلق البعض على مفهوم إدارة الأزمات تعبير إدارة الإرادات، أي إرادة صنع الأزمة وإرادة التغلب عليها والحد من خطورتها، ولهذا فهي أيضـاً صـراع بـين عقـول، وهـو صـراع يتطلب دائماً أن تكون هناك "فرق للعقـول" تـتولى الـتعامل مع الأزمة ورسم سيناريوهات التعامل معها سواء أكانـت أصـلية أم بديلـة، وهـو ما يجعلنا نعرض لـ"فريق العقول" ودوره في التعامل مع الأزمة.

فريق العقول:- Brains Team

يـتكون فـريق العقـول من مجموعة من الخبراء والفنيين والمفكرين الذيـن لديهـم القـدرة على التفاعل معاً، والتنبؤ باتجاهات الأزمات وتطور أحداثهـا ومـن ثـم رسـم سـيناريوهات الـتعامل معهـا، سـواء أكانـت السـيناريوهات الأساسـية الرئيسـية أو السيناريوهات البديلة، ومن ثم فإن إدارة الأزمـة بـنجاح وفاعلـية ترتـبط بفـن الـتعامل مـع المواقف الأزموية

المختلفة، الشديدة القوية، أو الضعيفة الهشة، خاصة وأن الأخيرة عادة ما تخفي تحتها أزمة مدمّرة، وتصبح بذلك كالرماد الذي يخفي تحته نيراناً مشتعلة تنتظر الفرصة المناسبة لتتأجج ونضطرم بعنف من جديد. وبالتالي فإن فن التعامل مع المواقف الأزموية يحتاج إلى خبرة وحنكة وقدرة على النفاذ إلى ما وراء الموقف الظاهري للأزمة، وبمعنى آخر إلى بصيرة القائد الملهم في المواقف العصيب، وليس فقط إلى بصيرة المُحيط بما يجري أمامه من أحداث ظاهرة.

ولكي تتم هذه العملية بنجاح تحتاج إدارة الأزمات إلى مستلزمات ذات أهمية خاصة، وهي مستلزمات متنوعة منها:-

أولاً:- غرفة عمليات إدارة الأزمات:-

Crisis Management Operation Room

تحتاج أي أزمة إلى غرفة عمليات لإدارتها إدارة علمية، وسواء كانت هذه الغرفة في مكان ثابت أو في مكان متحرك بالقرب من الأحداث أو طائرة في الجو أو في مكان متحرك بالبحر، فإن هذه الغرفة أساسية وضرورية لإدارة الأزمة، ولكي تتم هذه الإدارة بفاعلية وكفاءة يتعين أن تتوفر لغرفة العمليات عدة خصائص غاية في الأهمية هي:-

(أ) أن تكون مؤمنة بشكل كامل بحيث يصعب اختراقها مادياً أو معنوياً من جانب القوى الصانعة للأزمة، وأن تكون في الوقت ذاته مجهولة المكان والعنوان للقوى صانعة الأزمة بحيث لا تصل إليها هذه القوى، وأن يكون قد تم تأمين هذه الغرفة

وتمويهها وتغطيتها بالشكل الذي يجعل من الصعب تحديد مكانها والاستدلال عليها من جانب قوى صنع الأزمة.

(ب) أن تكون مجهّزة تجهيزاً عالياً بوسائل الاتصال الفعّالة ومزوّدة بالشاشات التي تعكس تطور الأزمة، وكذا بأجهزة الكمبيوتر لإجراء كافة الحسابات والتحاليل بسرعة ودقة، وحساب احتمالات كل قرار والعوامل المرجحة وتناسباتها.

(ج) أن تكون مريحة وصالحة من حيث الحجم والاتساع للقيام بالغرض ولاستيعاب فريق العمل الذي سيقوم بمعالجة الأزمة والسماح بحرية الحركة الفاعلة داخلها.

(د) أن تتيح لمدير الأزمة حرية المغادرة وممارسة الضغوط ودون أن تسمح للطرف الآخر بممارسة هذه الضغوط أيضاً.

(هـ) أن تكفل هدوء الأعصاب والحيدة والموضوعية لمديري الأزمة وأن لا تجعلهم طرفاً في الصراع بين قوى تصعيد الأزمة وبين قوى أو عناصر إخمادها.

(و) أن تمكنهم من الرواية الشاملة والموضوعية للأحداث ومن كافة الزوايا والاتجاهات وتقييمها بسرعة وفاعلية، بل وأن يكون هناك أكثر من سيناريو جاهز للاستخدام والتحرك الفعال للتعامل مع الأزمة في كافة مراحلها.

ثانياً :- نظم الاتصال الخاصة بإدارة الأزمة :-

Communication Systems in the Crisis Management Room

غالباً ما يكتشف مدير الأزمات أن أحد الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء استفحال الأزمات وتطورها المضطرد بشكل سريع، وهو عدم وجود نظام فعّال للاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري، بل يجد أن هناك خطوط تصدّع في التنظيم الرسمي لهذا الكيان، ووجود فجوات وشقوق نمت على سطح هذا التنظيم باعدت بين مستوياته الإدارية المختلفة وعمقت الفجوة بينها، في الوقت الذي نمت فيه وتكاملت قوة تنظيم غير رسمي وأصبح قادراً على تحريك القوى وصنع الأحداث الأزموية.

ونظام الاتصال الفعال في الكيان الإداري يجب أن يتم فحصه بدقة وسرعة لمعرفة أين يكمن الخلل ومن ثم معالجته قبل أن تستفحل الأزمة وتشتد لتأمين حركة فريق إدارة الأزمات. ويتكون نظام الاتصال في إدارة الزمات من عدة عناصر هي:-

* **العنصر الأول:-** أطراف الاتصال، حيث يوجد في الاتصال دائماً طرفان، طرف مرسل لرسالة وطرف مستقبل لها، ومن ثم فإن عملية الإتصال تتم بين الطرفين، وفي النظم الحديثة فإن العلاقات بين كل منها علاقات تبادلية، أي يتبادل كل منهما الأدوار فيما بين، حيث يتحول المرسل إلى مستقبل والمستقبل إلى مرسل، وهي عمليات تفاعلية متطورة، ومن ثم فإن قدرة مدير الأزمات الارتباط بفرق المهام التي أسندت إليها

عمليات تنفيذ سيناريو معالجة الأزمة وقدرته على التنقل من بديل معيّن إلى بديل آخر وفق خطة المعالجة فتكا تتوقف على هذا التفاعل.

* العنصر الثاني:- الرسالة أو المعلومات والبيانات المطلوب إرسالها أو إبلاغها من الطرف الأول إلى الطرف الثاني، وهي الرسالة أو المعلومات التي يتم إعدادها وكتابتها بالشكل المتفق عليه رمزاً وتشفيراً وتخاطباً، وفي الوقت ذاته فإن مضمون الرسالة العام كثيراً ما يكون له محاوره ومنطلقاته الخاصة، وفي الوقت ذاته أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة وموجزة، وعادة ما تكون مضغوطة.

* العنصر الثالث:- الوسيلة التي سيتم عن طريقها إبلاغ المعلومات والبيانات من الطرف المرسل إلى الطرف المستقبل، والتي تتضمن استخدام عدة وسائل تختلف تبعاً لنوع الاتصال المستخدم، حيث قد يكون الاتصال شخصياً بين أفراد وجهاً لوجه، أو غير شخصي، وتبعاً لاستخدام الوسائل مثل التلفون، التلكس، الفاكس... إلخ... وتبعاً لاستخدام الوسائط مثل الخطوط أو أسلاك الكابلات أو الموجات القصيرة والمتناهية الصغر في شبكات المايكروويف، والأنظمة الضوئية وأنظمة الليزر الاتصالية.. إلخ.. ويساعد العلم كل يوم على ابتكار واختراع وسائل جديدة على قدر كبير من الفاعلية وأفضل من حيث السرعة والكفاءة والجودة، ومن حيث التأمين ضد أي اختراق.

* العنصر الرابع:- عنصر التأمين والحفاظ على سرية الرسالة، وهو ما يتعلق بنظام الشفرة المستخدم بين الأطراف لضمان عدم تسرب فحوى ومضمون الرسالة لأطراف أخرى، وسواء كانت شفرة إليكترونية أو شفرة غير إليكترونية. ويتعين أن تكون مفاتيحها وأدواتها وعناصرها في أيدي أمينة حتى لا تتسرب إلى أيدي من يسيئون استخدامها، أو تتسرب إلى أيدي قوى صنع الأزمة. وكثيراً ما تكون وسيلة الاتصال شخصية أي لا يستخدمها إلا شخص معين، ولا يكون في متناول أي جهاز آخر التقاط هذه الرسالة، كما أن تأمين استعمال الجهاز كثيراً ما يرتبط بذات الشخص.

* العنصر الخامس:- السلوك المطلوب القيام به والذي تتضمنه الرسالة، وهناك فرق بين السلوك المطلوب القيام به السلوك الذي حدث وتم فعلاً، حيث غالباً ما تتضمن الرسالة تعليمات محددة للقيام بسلوك معين خلال فترة معينة ولتحقيق هدف معين، وباستخدام سيناريو تم إعداده مسبقاً وتم التدريب عليه والتأكد من استيعابه وفهمه وإمكانية تنفيذه.

* العنصر السادس:- نتائج وتتابعات السلوك الذي تم القيام به كأثر مرتدٍ يتم إبلاغه إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية ومن وصولها بالشكل والمحتوى والمضمون المطلوب دون أي قصور أو تحريف، ودون أي تدخل أو تشويق يؤدي إلى تغيير في المطلوب تنفيذه. ونظام الاتصال في الكيان الإداري، أياً كان هذا الكيان يجب أن يوفر الانسيابية والدقة والسرعة والسلامة لتدفق البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري.

ثالثاً:- إعلام الأزمة:- Malting the Crisis Public

للإعـلام أهمـية خطـيرة وكاملـة ذات أبعـاد ومضـامين مـتعددة، وتـأثيرات متبايـنة، وهـو في الوقـت نفسه أحد العوامل الرئيسية، وأداة من أدوات تجهـيزات إدارة الأزمات، فالإعلام أحد أسلحة العصر الحديث، بل أشـدها خطـورة وفاعلـية وحسـماً في الصـراعات الدولـية، وأداة لصـنع الأحـداث والـتأثير عـلى مجـرياتها وعـلى اتجاهاتها كوسيلة لنقل أخبارها، وذلـك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على انتقاله بسرعة كبيرة واجتـيازه لـلحدود وتخطـي العوائق واختراق أمنع التحصينات عبر العديد مـن الوسـائل المسـموعة والمرئـية والمقـروءة، ولما له مـن قدرة على التأثير النفسـي عـلى الأفـراد والسـيطرة الفكـرية عـلى المجـتمعات والـتحكم في سـلوكياتهم وفي توجـيههم، ومن ثم يمكن استخدام الإعلام بذكاء في إدارة الأزمات.

ويتم هذا التأثير من خلال جانبي هما:-

الجانـب الأول: جانـب إيجـابي، عـن طـريق اسـتخدام الحمـلات الإعلامـية المكـثفة، ونقـل كمـيات وجـرعات مكـثفة متفاوتة ومتزايدة من الأخـبار والمعلومـات إلى جمهـور الأزمـة ورسمهـا بشكل معين بحيث تخلق انطباعاً معيناً مستهدفاً لديهم، وعلى أن يكون ذلك في إطار حقائق راسخة ومعتقدات قوية.

الجانب الثاني: سلبي، عن طريق التقييم الإعلامي القائم على التجاهل التام للأخبار والمعلومات وعدم إعلام جمهور الأزمة بها، بغرض عدم تكوين انطباع عنها، ويتم هذا التجاهل على صورتين هما:-

الصورة الأولى: تجاهل وتعتيم إعلامي كلي، حيث يتم عزل جمهور الأزمة أو المهتمين بها عن أحداثها عزلاً تاماً وتجهيلهم بشكل تام عنها وعن تطورها، وبالتالي لا يستطيع أي منهم تكوين رأي أو يتولد لديه انطباع عنها، ومن ثم لا يحدث سلوك إيجابي بشأنها.

الصورة الثانية: تجاهل وتعتيم إعلامي جزئي، حيث يتم الاهتمام فقط بأحد أطراف الأزمة وتجاهل الطرف الآخر، أو التركيز على هذا الطرف وصياغة الأخبار عنه بشكل معين مع التعتيم والتمويه والتجاهل للطرف الآخر، ويطلق على هذه الصورة أيضاً التشويه الإعلامي، حيث يتم صياغة الأحداث وإعادة ترتيب الوقائع وانتقاء الحوادث التي تصاغ أخبارها بالشكل المضمون الذي يعمل على تأكيد وجهة نظر معينة بذاتها، ونفي وجهات النظر الأخرى أو إثارة الشكوك حول مصداقيتها وحقيقتها.

والإعلام في إدارة الأزمة له مهمة مزدوجة، أي ذات جانبين هما:-

الجانب الأول:- جانب إخباري، يتم عن طريق متابعة أخبار الأزمة والتعريف بنتائج مواجهتها ومحاولات التصدي لها، وتحجيمها ومدى التطور أو مدى النجاح في ذلك ويتم ذلك عن طريق نقل المعلومات إلى

جمهور الأزمة بأمانة وسرعة ومصداقية، وإحاطتهم بما يحدث فعلاً على أرض الواقع الأزموي.

الجانب الثاني:- جانب توجيهي، وهذا الجانب أهم وأخطر الجوانب على الإطلاق في العملية الإعلامية، فمتخذ القرار في الكيان الإداري -أثناء الأزمة- يكون في حاجة إلى أي دعم وتأييد من كافة القوى المحيطة والمتصلة والمرتبطة والمهتمة بالأزمة وكذا بعلاجها سواء لتأثر مصالحهم بها، أو لأن استمرارها قد يؤثر على مصالحهم، ومن خلال عملية أحداث المعرفة المخططة جيداً، والتأثر الإيجابي على تشكيل ثقافة الفرد والمجتمع وأحداث الوعي المطلوب، وتنمية الإدراك بخطورة وامتداد الأزمة، تتكون لدى أفراد المجتمع قناعة معينة تدفعهم إلى القيام بسلوك معين.

رابعاً:- أدوات التأثير:- Tools of Influence

تحتاج الأزمة إلى العديد من الأدوات سواء لوقف تصاعدها أو للتعامل معها والقضاء عليها، أو لتحييد الأطراف والقوى المحيطة بها، ويمكن تقسيم هذه الأدوات إلى عدة أنواع هي:-

(أ) أدوات تمس المصالح القائمة:-

وهي تلك التي يملكها متخذ القرار الإداري الآن، وتستطيع أن تؤثر بشدة على القرى الصانعة للأزمة أو المؤيدة لها، أو التي تبدي اهتماماً بها، وتشمل هذه الأدوات: حجم المساعدات المادية والمعنوية، والدعم

والمعونـات والتأيـيد المادي والمعنوي الذي يقومه متخذ القرار الإداري لهم، ومقـدار الخسـارة أو الضـرر الذي سيقع عليهم نتيجة استمرارهم في صنع الأزمة.

(ب) أدوات تمس المصالح المستقبلية:

وتنصـرف هـذه الأدوات أساسـاً إلى مـا يمكن لمتخذ القرار الإداري الوعـد به مستقبلاً من مزايا مادية ومعنوية، وبمعنى آخر حجم المصالح التي يمكـن إثارتهـا وإثـارة اهـتمام قـوى الأزمـة بهـا، وقـد تكون هذه المصالح الموعـود بهـا مـبالغاً فـيها، إلا أنـه لـنجاحها يتعين على مدير الأزمة القيام بالآتي:

1- تأكـيد أن الأزمـة الحالـية القائمـة قد نجمت من أن قوى الأزمة الصانعين لها والمؤيدين لها لم يتبينوا أنهم هم حقيقة السبب فيما هـم فـيه، وأن خـروجهم مـن الأزمـة الحالـية يـتوقف عـلى استعدادهم للتغيير.

2- أن التغـيير المطلـوب يحـتاج إلى شجاعة وإلى استقرار وإلى تحمل وصـبر لأن في الـنهاية سوف يأتي الرخاء، وأن الكيان الإداري الذي يديره مدير الأزمة سوف يقدم الدعم والمساعدة.

3- أن حـل الأزمـة والقضـاء على آثارها ومعالجة نتائجها لا يمكن أن يتم في ظل ظروف الضغط الأزموي أو تصعيده ولكنه يحتاج

إلى إعـادة الأمـور إلى وضعها الطبيعي حتى يمكن البدء فوراً في تقديم العون والمساعدات.

4- أن إعـادة الأمور إلى وضعها الطبيعي يستلزم القضاء على قوى صـنع الأزمـة والأدوات الصـانعة لهـا، أو عـلى الأقل تجميدها وعـزلها وإبعادهـا عـن السـيطرة على مجريات الأحداث، لأنها تمـثل قـيوداً وحواجـز تحـول دون استمرار مسيرة الخير والبذل والعطاء.

ومـن هـنا فـإن أدوات الـتأثير تختلف من أزمة إلى أخرى، إلا أنها تتفق في النتائج التي يتعين الوصول إليها، وهي أدوات تحتاج إلى مهارة وفن في استخدامها حتى تؤتي أثرها وتعطي النتائج المطلوبة.

خامساً:- أدوات الصدام:- Confrontation Tools

عـلى الـرغم مـن أن الصدام العنيف قد أصبح أحد الأساليب التي اندثـرت واختفـت وحـل محـلها الحوار وأساليب الامتصاص والاستيعاب للأزمـة والضغط الأزموي، إلاّ أن هذه الأدوات لم تزل تجد هوى وتفضيلاً لدى الكثيرين من متخذي القرار في الكيانات والمؤسسات الإدارية في دول العـالم الثالـث، بل وأن هذه الأدوات عادة ما تجد مبرراً لاستخدامها، وهي كـثيراً مـا تجد إغراءات كثيرة تدفع لاستخدامها حتى في الدول الديمقراطية الكبرى وعندما لا يكون هناك بديل عنها.

فالصدام مع قوى الأزمة قد يكون الخيار الوحيد المتاح استخدامه، سواء لنقص المعلومات، أو لتدهور الأوضاع سريعاً، أو لعدم استجابة قوة الأزمة الصانعين لها إلى الرشادة العقلية والفكرية، والاستماع لصوت المنطق والعقل، ومن هنا يستلزم الأمر التدخل بعنف، بل بأقصى درجات العنف لإحداث الخلخلة وانعدام التوازن وتعظيم الخسائر المادية والمعنوية لدى القوة الصانعة للأزمة ولدى المؤيدين لها، ومن هنا يلجأ متخذ القرار إلى أدوات وأساليب الصدام العنيف والمدمّر.

سادساً:- أدوات الامتصاص:- Absorbation Tools

يحتاج الامتصاص والاستيعاب وابتلاع الأزمة سواء كلياً ودفعة واحدة أو جزئياً وعلى دفعات.. يحتاج إلى صبر وكلمة بالغة، ودراية وحنكة. فهي أدوات قائمة على إشباع غرور قوى صنع الأزمة بالاستجابة الفورية السريعة لبعض مطالبهم، ثم تهيئة الأوضاع السليمة الكفيلة بعدم تجدد الأزمة من جديد.

ومن هنا فإن عملية إعادة الحسابات تصبح عملية أساسية وتتعدى مرحلة الضرورة إلى مرحلة الحتمية الوجوبية، فضخامة الأحداث السريعة التلاحق التي تفجرها الأزمة وتداعياتها والضباب الكثيف الذي يحيط بإفرازاتها ويكاد يحدب الرؤية عن متخذ القرار يجعله أحوج إلى التروي والصبر والسعي إلى فهم أسباب الأزمة والدوافع التي فجرتها والأطراف الصانعة لها والقوى المؤيدة لهم ومعرفة آثارها التي أحدثتها وردود الفعل

الإيجابية والسلبية، ومن هنا كان استخدام أدوات الامتصاص لتحقيق هدفين أساسيين هما:-

الهدف الأول:- كسب الوقت للحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة لاختيار أدوات التعامل السليمة مع الأزمة، خاصة وأن الأزمة إذا ما حدثت فإنها تشكل دليلاً عملياً على وجود قصور في الأداء.

الهدف الثاني:- الحفاظ على الكيان الإداري من أي خسارة مادية أو معنوية قد تتحقق نتيجة الصدام مع قوى الأزمة، سواء الصانعة أو المؤيدة لها، وبمعنى آخر فإن الحفاظ على سلامة المجتمع وتماسكه وحيويته وقدرته على التجدد الذاتي والإصلاح التلقائي تقتضي الحفاظ على كافة شرائح المجتمع وإعادة توظيفه وتشغيله بالشكل الذي يحقق أهداف الكيان الإداري في النمو والقيمة المضافة والاستقرار، سواء كان هذا الكيان دولة أو شركة أو أسرة.

سابعاً:- نظام معلومات الأزمة:- Crisis Information System

في عصرنا الحاضر أصبحت المعلومات أغلى الثروات، وأصبحت المعلومة التي يتم الحصول عليها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب هي أساس كل حركة وتصرف وسلوك ناجح، ومن ثم لا توجد إدارة ناجحة بدون توفر المعلومات، ومن هنا فإن إدارة الأزمات تحتاج إلى وجود نظام كفء للمعلومات.

ويعبّر نظام معلومات إدارة الأزمات عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، والتي تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها واسترجاعها وقت الحاجة وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكم والنوع المناسب أيضاً، حتى يستطيع اتخاذ قراره في درجة مناسبة من التأكد، وفي الوقت ذاته ضمان تدفع الكم المطلوب من المعلومات أولاً بأول عن اتجاهات الأزمة وتطوراتها لترشيد وتوجيه وتعديل قراراته لتصبح أكثر فاعلية.

ومن هُنا فإن هناك عدة مهام رئيسية يتعين على نظام معلومات إدارة الأزمات القيام بها هي:-

1- كفالة الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة وصانعيها، وبصفة خاصة تلك المعلومات التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك وقرار هذه الأطراف.

2- كفالة الاستخدام والاستغلال الفعلي لكمّ البيانات والمعارف المتراكمة لدى الجهاز من أجل إدارة الأزمات وتحقيق أمن واستقرار وسلامة الكيان الإداري، أي أن يتيح نظام المعلومات كافة البيانات المطلوبة بشكل كامل وفوري وفقاً للنظام المتفق عليه.

3- كفالـة تدفـق المعلومـات حـيّة وواقعـية مـن مواقـع الأحـداث وتحليـلها وتقييمها ورفعها إلى متخذ القرار، وبما يؤدي إلى عدم وجـود أي فجوات بين ما هو معروف وبين ما هو قائم ويجري من أحداث.

4- كفالـة توفير كافة الإجابات المناسبة والكافية لكافة الأسئلة التي يطـرحها مديـر الأزمة أو أحد أفراد الفريق المكلف بالتعامل مع الأزمـة وذلـك في أسـرع وقت وبأكبر شمول وبالوسيلة الأكثر فاعلية.

ولكـي يـنجح نظـام معلومـات إدارة الأزمات في مهمته فإنه يتعين عـلى القائمين عليه أن يحددوا على وجه الدقة متطلبات إدارة الأزمات من البـيانات والمعلومـات، وخاصـة فـيما يتصـل بأمـاكن وبؤر التوتر ومناطق الصـراع وأهـداف المجموعـات المخـتلفة الـتي يحـتمل أن تخلق أزمة، وإيجاد الوسـائل الـتي تضـمن توفـير البـيانات والمعلومات بأكبر قدر من الشمول والسـرعة والدقـة والانسيابية إلى مركز المعلومات ذاته، حتى يمكن تصنيفها وترمـيزها وتشـغيلها وتحليلها لإيجاد العلاقات بينها، واستخراج المؤشرات الاتجاهـية الـتي يمكـن عـن طـريقها رسـم سـيناريوهات المسـتقبل سـواء الاحتمالـية التي سوف تحدث من خلالها أي أزمة أو السيناريوهات المضادة لمعالجـة الأزمـة المـتوقعة فـور حدوثهـا، أو سيناريوهات الوقاية التي يتعين اتـباعها من الآن للوقاية من حدوث الأزمة ومنع حدوثها، وتجنيب الكيان الإداري تكاليف وأعباء هذا الحدوث وأعباء وتكاليف المعالجة.

ولعل خطورة جهاز المعلومات الأزموي لا تكمن فقط في جمعه للبيانات ووصوله إلى المعلومات وإحداثه لـلمعرفة لـدى متخذ القرار، ولكن أيضاً في كيفية محافظته على أمن المعلومات التي في حوزته، والحيلولة دون اختراق صانعي الأزمة لها، وبالتالي ضمان حرية الحركة والقدرة على الفعل لمتخذ القرار دون قيود تحد من حركته.

ثامناً :- أدوات النقل والحركة :- Movement and Shifting Tools

حتى يملك مدير الأزمة حرية الحركة وعناصر المبادأة والسيطرة على الأحداث لا بد من توافر كافة أدوات النقل والحركة التي يحتاج إليها، سواء كانت في شكل سيارات أو طائرات نفاثة أو مروحية أو في شكل قوارب أو زوارق سريعة أو غيرها مما يحتاجه الموقف الأزموي، وتنقسم هذه الأدوات إلى قسمين، هما:-

(1) أدوات يتعين توفيرها بشكل دائم ومستمر وتحت تصرف مدير الأزمات في كافة الأوقات ودون حدوث الأزمة. وهي أدوات ترتبط بعناصر الجاهزية والفورية التلقائية للتعامل مع أي أزمة فور حدوثها، وهي أدوات تتصف بالعمومية وصلاحية الاستخدام مع كافة أنواع الأزمات.

وهذا النوع من الأدوات يعد الحد الأدنى الضروري الذي بدونه تختل قدرة مدير الأزمات على التحرك والتواجد في موقع الحد الأزموي.

(ب) الأدوات التي يمكن توفيرها عند وقوع الأزمات وفقاً للحاجة إليها: وهي أدوات تختلف من أزمة إلى أخرى، بل تختلف من موقف

أزموي إلى آخر داخل نطاق معالجة ذات الأزمة، وهي تشمل الاحتياطي الاستراتيجي والتعبوي والإضافي الذي يمكن للكيان الإداري (الدولة، المؤسسة، الشركة، الأسرة) توفيره عند حدوث الأزمة، وهو احتياطي متنوع يمتد إلى كل الأنواع التي يحتاج إليها في التعامل مع الأزمات المختلفة، وفقاً لحاجة كل أزمة.

المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات

Managerial Requirment to Handle Crisis

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل، ومن هذه الأساليب:-

أولاً:- تبسيط الإجراءات وتسهيلها: Simplification

لا يعقل أبداً أن تخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمات لنفس الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة، فالأزمة لا تنتظر أحداً أو تتوقف لحين استكمال إجراء إداري معين، بل أن خطرها يزداد وخسائرها تمتد حكماً كان هناك تجاهل لعنصر الزمن، بل أن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأزمة عادة ما تكون حادّة وعنيفة وتهدد حياة الكيان الإداري، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم السليم أيضاً، ومن هنا فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحد الأزموي ومعالجته بسرعة وبشكل سليم، ومن ثم فإن سهولة ويسر واختصار الزمن والوقت وكذا حيازة السلطة والأدوات والمعدات والقدرة على استخدامها تساعد على حسن وسرعة السيطرة على الأحداث الأزموية ووقف تصاعدها ومنع تفاقمها

وإزالـة وامتصـاص الضـغط الأزموي وإفقاده تأثيره ومن ثم خطورته على الكيان الإداري.

ثانياً:- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:- Sieutific theory

لا يمكـن الـتعامل مـع الأزمـة في إطـار مـن العشوائية الارتجالية أو سياسـة الفعـل ورد الفعـل، بـل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السـليم لتأكـيد عوامـل الـنجاح، وحمايـة الكـيان الإداري من أي تطـورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري العلمي على أربع وظائف أساسية هي:-

(أ) التخطيط:-

يعـد التخطـيط بمـثابة الإطـار العـام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمـات، وهـو مـا يعـني الـتحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، ومـتى، ومـن الـذي سـيقوم بـه، ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطاً بحقـائق الأزمـة وبتصـورات الأوضـاع المسـتقبلية لهـا، وتوقـع الأحـداث والإعـداد للطـوارئ ورسـم سـيناريو بتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة.

(ب) التنظيم:-

لضـمان التدخل الكفء في الأزمات لابد من توفر نوع من التناسق بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهـد جمـاعي، خاصة وأنه كثيراً ما يؤدي التعارض والتناقض والازدواجية

إلى أزمات من نوع جديد. ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بكل منهم وما هي الأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة ومن الذي سيساعدهم، وأمام من سيكونون مسؤولين، والسبل المحددة للاتصال وبالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ وبالشكل الذي يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الأحداث.

(ج) التوجيه:-

يتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه ونطاق التدخل والهدف من التدخل والسلطة المفوضة والأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار الإداري ومن خلال الخرائط والصور والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة ومدى ارتباطها ببعضها.

(د) المتابعة:-

تعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية وإنما هي مرحلية، ومن ثم فإن معالجة الأزمة ووقف تدهور الأمور تصبح مرحلية ونتائجها مرحلية، وتظل هناك الأسباب كامنة مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى.

ثالثاً: - الوفرة والحضور الدائم: - Attendance

لا يمكن معالجة أي أزمة أو التعامل معها من خلال عجز أو قصور، سواء أن الحركة لمواجهة قوى صنع الأزمة ووقف تصاعدها، أو عن مقاومتها، أو عن التعامل معها والتصدي لها، فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد وإلى الوفرة الاحتياطية الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة أي قصور أو عجز، كما أنها تحتاج إلى الفهم الكامل، والفهم الكامل لا ينشأ عن تغييب متخذ القرار أو عن الغياب بعيداً عن الأزمة أو عن مواقع أحداثها أو عن عدم معرفة من القائمين بها، ويتطلب الأمر الحضور الدائم الذي يمثله الفهم العميق والواسع لأسباب وعناصر وأبعاد الموقف الأزموي الذي يواجهه الكيان الإداري، وبالتالي فإن الحضور الدائم والتواجد في موقع أو مواقع الأحداث أمر كفيل بإيقاف تصاعد الأزمة ومنع تدهور مقاومة الدفاعات الأولى للكيان الإداري أو انهيارها تحت عبء الضغط الأزموي، فضلاً عن أن الحضور في مواقع الأحداث يتيح معرفة ما يحدث أولاً بأول، ومن ثم التدخل الفوري بالشكل الكمي الذي يتطلبه ويحتاجه الموقف. كما أن وجود وفرة احتياطية تعبوية مناسبة يساعد على سرعة التصدي للأحداث ووقف تدهور الموقف الأزموي ومنع القوى المعادية من انتهاز الحادث الأزموي كوسيلة مناسبة لتدمير الكيان الإداري أو إهدار الثقة فيه.

رابعاً:- تفويض السلطة:- Delegation of Autorization

تعد عملية تفويض السلطة "قلب" العملية الإدارية النابض وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم فإن تفويض السلطة ينظر إليه باعتباره محور العملية الإدارية، سواء في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، وما يتطلبه التعامل مع قوى الأزمة في موقع الأحداث الأزموية، خاصة إذا ما كانت أحداث الأزمة مندلعة في أكثر من مكان وفي عدة مواقع منفصلة ومستقلة عن بعضها بعضاً. وفي هذا الإطار تصبح عملية تفويض السلطة مسألة في غاية الأهمية والخطورة معاً، وفي الوقت ذاته فإن تفويض السلطة لا يعني أبداً إطلاق مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق أو غير محدد، بل إن تفويض السلطة يتم في إطار المستويات الإدارية ذاتها أو الأقرب منها. حيث يجب منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد، وفي الوقت ذاته على هذا الفرد أن يعرف الأنشطة المهام التي يتوقع منه إنجازها، وأيضاً علاقته مع الأفراد الآخرين ومقدار الاعتمادية المتبادلة بين كل منهم معه لحسن تنفيذ مهمته أو إذا عجز عن ذلك لسبب أو لآخر.

وتفويض السلطة هو من أهم المتطلبات الإدارية في إدارة الأزمات، حيث تتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف وفقاً لما يمليه عليه الموقف الأزموي الذي يواجهه، خاصة وأن تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف. وبالتالي يكون

أفضل للمواجهة الأزموية، حيث إن قصور المعلومات أمر وارد، وعدم معرفة النتائج المحتملة للمواجهة أو توقعها بشكل كبير أمر طبيعي في التعامل مع الأزمات شديدة التعقيد أو ذات الطابع الحاد.

خامساً:- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:-

Contact chanels

تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف، وكثيراً ما تستخدم سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات والإبقاء على سلامة قنوات الاتصال.

وفي حقيقة الأمر فإن سياسة الباب المفتوح تعد من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمات أو استفحالها وفي الوقت ذاته تحقيق الاتصال الفعال الذي يوجه الجهود ويوحدها بشكل منظم لتحقيق الأهداف الموضوعة.

سادساً:- التواجد المستمر في مواقع الأحداث:- Perment Atteudance

لا يمكن معالجة أزمة ونحن غرباء عنها، أو لا نعيش أحداثها أو هناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، ويساعد التواجد المستمر في مواقع الأحداث على توفير المعلومات الضرورية اللازمة لمتخذ

القرار حتى يكون على بينة كاملة بتطورات الأحداث والتواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد شكلين أو أُسلوبين أساسيين هما:-

• الأسلوب الأول:- التواجد السري في مواقع الأحداث:-

Unsceue of Accedent Places

حيث قد تفرض طبيعة الأزمة واختلاف ظروفها وعدم وفرة المعلومات عنها وتضخم تأثيراتها وتداعي أحداثها وتصاعد اتجاهات العداء الساخر والمعلن عدم حضور متخذي القرار في الكيان الإداري أو ظهورهم العلني في مواقع الأحداث، خاصة إذا ما كان الغضب الجماهيري تتصل أسبابه بأشخاصهم، ومن هنا يتم زرع عدد من العناصر الذكية والماهرة والفاعلة التي تتصف بالثقة والقدرة على التوجيه الذاتي ووضعهم في أتون القوى الصانعة للأزمة وذلك لتحقيق هدفين هما:-

(1) تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات، حيث يساعد تواجد العناصر المزروعة على الوصول إلى كم مناسب من البيانات شديدة الأهمية لإدارة الأزمة والتي سيكون متخذ القرار بحاجة إليها لإدارة الأزمة والمحافظة على الكيان الإداري.

(2) القيام ببعض التصرفات أو التحركات أو السلوكيات المطلوبة حيث تستطيع هذه العناصر المزروعة التغلغل والانتشار بين قوى صنع الأزمة بل والوصول إلى مواقع اتخاذ القرار أو موقع التحكم في مسارات القرارات أو في تنفيذها أو متابعتها أو توجيهها. وبالتالي فإنها تستطيع التدخل في العملية التنفيذية أو العملية الإدارية الخاصة بقوى صنع الأزمة.

• الأسلوب الثاني:- التواجد العلني في مواقع الأحداث:- cleav atteudance

وهـو أسلوب الصدام والمواجهة العنيفة، خاصة وأنه كثيراً ما تكون الأزمـة المتفجرة ذات طبيعة تدميرية، وأن عدم مواجهتها بسرعة والصدام معهـا قـد يؤدي إلى انفلات زمام الأمور وإلى دخول قوى غير معلومة وإلى نـتائج وإفرازات غير محسوبة وغير مأمونة أيضاً وقد تؤدي إلى تدمير الكيان الإداري.

ومن هنا يكون للتواجد العلني ثلاثة محاور:-

* المحـور الأول:- تأكـيد الصـدام العنـيف مـع قـوى صـنع الأزمة والمنفذين لها والمؤيدين لهم، وأن هذا الصدام ستكون خسائره بالغة الجسامة وأن تكاليـف صـنع الأزمـة سـتكون وخـيمة على هؤلاء الصانعين وأنه لا مجال للتهاون معهم.

* المحور الثاني:- التدمير للمصالح والمنافع والممتلكات والعلاقات الحالـية مـع القـوى الصـانعة للأزمـة، والوصـول بهـم إلى أعـلى درجـات الخسـائر والضـرر الـذي يفـوق كـل حسـاباتهم وتوقعاتهم بل وتجاوز كل الحدود معهم.

* المحـور الثالـث:- إلحـاق أقصـى الخسائر بالطرف الصانع للأزمة والمؤيدين له، وبشكل باهظ التكلفة بالنسبة لهُ وللآخرين وأن من يؤيده أو يسانده علناً أو سراً سوف يدفع الثمن غالياً.

الفصل الرابع

خطوات وطرق التعامل مع الأزمات

مواجهة الأزمات

Facing Crisis

إن مـا يمكنـنا تأكـيده بشـكل قـاطع أن الأزمـات واختـناقاتها قـد أصـبحت واقـع حـياة ومقومـاً دائمـاً مـن مقومـات الوجـود، بل وأساساً ارتكازيـاً مـن أُسـس ومتطلبات عصرنا الحالي، عصر العولمة. ورغم تنامي وتـراكم الخـبرة وازديـاد المعـرفة بطـرق إدارة الأزمـات، إلاّ أنـه مـا زال للاعتـبارات والمهـارات الشخصـية لمدير الأزمة جانب كبير في قرار وبدائل الـتعامل معهـا، ومـن هـنا فمـا يـزال الـبعض يعطي دوراً رئيسياً وأساسياً للموهـبة والمهارة الشخصية في إدارة الأزمات حيث يقع التعامل مع الأزمة بين بديلين متناقضين هما:-

الأول:- الـتدخل السـريع الحاسـم فـائق القوة وعالي الفاعلية فور حدوث الأزمة أو العلم بها.

الـثاني:- وهـو نقـيض الأول، تـرك الأمور تسير على ما هي عليه وتـرك الأزمـة تحمـل نفسـها بنفسها وعدم التدخل فيها. وبالتالي ترك تيار الأزمة يصل إلى نهايته.

ويعتـبر الـتعامل مـع الأزمـات أحـد المختبرات الرئيسية التي تظهر مـدى كفـاءة الإدارة، فـالمواقف الصعبة والحرجة هي التي تحدد بشكل كبير مـدى عـلم ومعـرفة وخـبرة المديـر، وتحـدد بالـتالي قدرتـه عـلى مواجهة الأحـداث الصعبة، وعلى هذا فإن الرؤية الصحيحة والقدرة على التحليل

السريع الصائب والشجاعة في اتخاذ القرار وكذلك الاعتراف بالأخطاء وعدم التنصل من المسؤولية، كل هذا لا يتم الحكم عليه إلاّ من خلال أزمة.

ويهدف التعامل مع الأزمة إلى قهرها وإملاء الإرادة على صانعيها وهو أمر يستلزم أولاً وأخيراً قوة إرادة وجلد وصبر في إدارة الأزمات.

ويقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيله وتدريبه تدريباً واقعياً لصقل مهاراته ومواهبه واستعداده الطبيعي، خاصة وأن التعامل مع الأزمات له طابع خاص، يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الحالية، وكذا الامتدادات الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية، وكذا باحتمالات تدهور الأوضاع وبشكل بالغ القوة.

ومن هنا فإن المعالجة الخاطئة للأزمات لا تؤدي إلى علاجها بل تؤدي إلى تدهور الموقف، وإلى تدمير الكيان الإداري بأكمله، والإطاحة العاصفة بالنظام وبمدير الأزمة نفسه، ومن ثم فإن التعامل مع الأزمة يجب أن يخضع للعلمية والعملية والرشادة الفكرية والخبرة والدراية في معالجة بوادر الأزمة وعدم السماح بامتدادها، أو بتدهور الأحداث الأزموية.

خطوات مواجهة الأزمة

Steps of Sfruggle

يمر التعامل العلمي مع الأزمات ومواجهتها وإدارتها إدارة علمية رشيدة، بسلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية المتتابعة وعلى النحو التالي:-

أولاً- تقدير الموقف:-

في ظل الضغط والتوتر الشديد الذي يسيطر على مناخ الازمة وخلال تصاعد المجاهيل المتعددة الأنواع والجوانب، عن الأزمة وصانعيها وعن الأهداف الخفية التي تحرك كلاً منهم، يحتاج مدير الأزمة إلى تقدير سليم يحدد أبعاد وجوانب الموقف الأزموي، ويقصد بذلك: تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى مواجهتها، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها.

ويشمل تقدير الموقف تحليلاً لمضمون العلاقات ومكونات القوة للطرفين ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية، وأسباب نشوء الموقف الراهن، وروافد تطوره، وعلاقات المصالح والصراع والتنافق والتكامل التي ارتبطت به أو بعدت عنه.

ومن هنا فإن تحليل تناسب القوى الأزموية، المعارضة أو الصانعة للأزمة ونسبة قوة كل منها إلى الأخرى، وقدرة كل منها على المناورة الحقيقي التعامل مع الأزمات، ومن هنا يشمل تقدير الموقف الأزموي عدة أبعاد أساسية وضرورية هي:-

أ- تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة:-

ويهدف هذا البعد إلى التعرف على هذه القوى لمعرفة حجمها وعددها بل ومن هي فعلاً القوى الخفية التي تنهض وراء أحداث وصنع الأزمة، وليس فقط القوى الظاهرة ولكن أيضاً المستترة منها، وعادة ما يتم الاستفادة من المعلومات والبيانات التي تم توفيرها عن هذه القوى والتي تم أيضاً تحديثها وإضافة ما تم الحصول عليه من ميدان الأزمة إليها.

ب- تحديد وتوقع ورصد لعناصر القوة التي ترتكز عليها القوى الصانعة للأزمة:-

وتشمل هذه العناصر ما تملكه القوى الصانعة للأزمة من ضغط أو قوى ضاغطة، وما تملكه من مصالح تؤثر على مواقف الآخرين، وعلى أحوالهم، سواء لدى الجانب المؤيد لهم، أو المعارض، وما ينشأ عنها من تصرفات يتم رصدها، سواء اتخذت شكل تعايش مع الأزمة أو مجابهة تصادمية معها، وفي الوقت ذاته فإن عمليات الرصد المبكر لكافة إحداثيات وتطورات الموقف الأزموي وتتبعه في الاتجاه التصاعدي وقياس معدلات

هذا التصاعد وتحديد أي الجهات تكمن وراء زيادة الضغط الأزموي، ومن ثم تحديد شبكة المصالح التي تجمع هذه القوى.

جـ- تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة:-

حيث أن قوى صنع الأزمة لا تستطيع بمفردها أن تخلق الضغط الأزموي أو تفجر أزمة فاعلة، بل أنها دائماً تحتاج إلى قوى مؤيدة لها وروافد تدفع لها بتيار متدفق من الدعم والتأييد والمساندة، ومن هنا يتم تحديد التحالفات التي تساند قوى صنع الأزمة، وهل هي تحالفات هشة أم قوية؟ والمصالح التي تربطها هل هي دائمة مستمرة أم هي وقتية مرحلية؟ ومن خلال هذا التحديد يتم معرفة مناطق الضعف التي من خلالها يتم اختراق جدار قوى صنع الأزمة، وتحديد التوقيتات المناسبة لإتمام هذا الاختراق.

د- تحديد لمذا وكيف صنعت الأزمة:

إن النتائج كما هي دالة للأسباب فإنها أيضاً تدل عليها، وبمعنى آخر فإن النتيجة هي نتائج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها وأفرزت هذه النتيجة ومن ثم فإنه يمكن من خلال دراسة النتائج الوصول إلى الأسباب، وعلى هذا فإن ما تفرزه الأزمة من نتائج يمكن أن يدل على أسبابها، وهو أمر هام لمعالجة أي أزمة، فتحديد الأسباب هو البداية الحقيقية لمعالجتها، والوصول إلى هذه الأسباب يقود أيضاً إلى كيف حدث التفاعل بينها وأدى إلى صنع الأزمة، وفي واقع الأمر فإن تقدير الموقف

الأزمـوي هو البداية الحقيقية للبدء في التفكير في معالجة الأزمات، ومن هنا فـإن تحديـد ورصـد وتتبع قوى صنع الأزمة يحتاج إلى توافر وتوفير العديد من البيانات والمعلومات.

إن هـذا كلـه وإن كـان يحتل المرتبة الأولى عند تقدير موقف الأزمة وما يستتبعه ويتضمنه من تحديد مواقف الأطراف، فإنه أيضاً يشكل بصورة أو بأخـرى الـنظام العـام لـتحديد كافة القوى المرتبطة بالأزمة، وفي الوقت نفسـه تحديد احتمالات مواقف هذه القوى، وما يمكن أن تتجه إليه حاضراً أو مسـتقبلاً. وبالوصـول إلى هـذه الأبعـاد تتضـح لمديـر الأزمـة السـمات الرئيسية للموقف الأزموي، ومن هنا ينتقل إلى تحليل هذا الموقف.

ثانياً- تحليل الموقف الأزموي:-

بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديده تحديداً دقيقاً، يقوم مدير الأزمة بمسـاعدة معاونـية بتحلـيل الموقـف الأزموي وعناصره المختلفة ومكوناته، بهـدف اكتشـاف المصـالح الحقيقـية الكافـية وراء صنع الأزمة، والأهداف الحقيقـية غـير المعلنة التي يسعود لتحقيقها، ويتم التحليل بهدف الاستدلال وصـولاً إلى يقين: عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموي، لتوضـيح عناصـر الأزمـة ومـم تتركـب، وتقسيمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجـزاء ليتسـنى لـنا إدراكهـا بأقصـى وضـوح ممكـن، ومن هنا يتم تحليل الموقـف الأزمـوي المركـب إلى أجـزائه البسـيطة، ثـم إعـادة تركيـبه بشكل منـتظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزموي

وكيفـية معالجته، ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي إلى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم.

وفي هـذه المـرحلة يـتم اسـتخدام الـنماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقـف الأزمـوي، ويعـتمد هـذا بالطـبع على الاختيار الدقيق والصحيح لأدوات القياس والتحليل والتي أهمها:-

أ- تحلـيل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامـل وعناصـر الموقـف الأزمـوي والعوامـل المساعدة على إيجـاد الأزمـة، ومـدى تأثـر كـل منها وتأثيرها أيضاً على صنع الأزمـة وعـلى تشـكيل الموقف الأزموي ووصوله إلى ما وصل إليه من حجم وضغط وتأثير.

ب- تحلـيل أسـباب الـتوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول علـيها والوصـول إلى العوامـل الـتي دعمـته، وأيضـاً تحديـد مسـتويات الـتوتر الـتي بلغـتها الأزمـة، ومـراحل الاسـتقرار والـتعادل الـتي اسـتطاعت قـوى كبح الأزمة الوصول إليها أو تحقيقها وباستخدام عوامل معينة.

ج- تحلـيل مواطن القوة لدى كل من الطرف الصانع للأزمة، وكذا الطـرف الكـابح لهـا، ومواطـن الضـعف أيضـاً لدى الطرفين، وبالشكل الذي يظهر كيفية الاستفادة من كل منهما.

د- تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة، وتكاليف وأعباء استمرارها ومدى تأثير كل ذلك على الكيان الإداري الذي نشأت به الأزمة.

وبعد هذا كله يتم تحويل ما توصلنا إليه من تحليلات إلى عناصر كمية ورمزية تزود بها الحاسبات الإلكترونية، وفي إطار النماذج والبرامج المصممة يتم تشغيل هذه البيانات وتحديد إجماليات وأجزاء كل نموذج منها حتى يتم استخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلية والجزئية والبدائل المختلفة التي يتعين الاختيار من بينها، الأمر الذي يقلل من احتمالات الخطأ والتحيّز غير الموضوعي عند القيام بعملية التخطيط لمواجهة الأزمة.

ثالثاً- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله، يتم رسم الخريطة العامّة لمسرح عمليات الأزمة بوضعه الحالي مع إجراء كافة التغيرات التي تتم عليه أولاً بأول، حيث يكون هناك مسرح وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع ومناطق الغليان، باعتبارها جميعاً مناطق ساخنة، ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بأبعاد المسرح الأزموي وزوايا الرؤية المتعددة

للأطـراف المتعلقة المرتـبطة بالأزمـة يتم رسم خريطة التحرك وعلى النحو التالي:-

أ- تحديـد الأمـاكن الأكـثر أمـناً والمحصـنة تمامـاً لاتخاذهـا كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.

ب- تحديـد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بـالإنطلاق فضـلاً عـن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقـف، فضـلاً عن مناطق إنذار وتصفية وتحطيم وصد الأمواج الأزموية، أو مناطق تفريغ وتهدئة للضغوط الأزموية وامتصاص جيد لها.

ج- تحديـد أسـباب الأزمـة المتصـلة بالـنظام، وأي رمـوز النظام أو رمـوز القـيادة في الكيان الإداري يمكن التضحية به وإعداده لهذه التضـحية وتوجـيه السـخط له والتخطـيط والتمهيد لدخول رمز جديـد له شـعبية ترتاح إليه قوى صنع الأزمة، أو رمز قادر على تهدئة الأوضاع.

د- تحديـد خطـة امتصـاص الضـغوط الأزمويـة الحالـية عن طريق الاسـتجابة لـبعض المطالـب والـتوافق مرحلـياً مـع قـوى صـنع الأزمة.

هـ- توزيع الأدوار على قوى إدارة الأزمة.

و- التأكد من استيعاب كل فرد لدوره المرسوم له في إطار المهمة الموكولة إليه وطبقاً للخطة العامة الموضوعة.

ز- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل الأزموي، وتزويد فريق المهام باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف الأزموي.

ح- تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال وحاسم.

وأياً ما كانت العملية التخطيطية فإنه نتيجة للضغط الأزموي وما تتسم به العملية الأزموية من عدم وفرة الوقت الكافي للتخطيط يلجأ متخذ القرار إلى مجموعة السيناريوهات الجاهزة التي أُعدت من قبل لمواجهة المواقف الأزموية الصعبة واستخدامها أو إجراء تعديل طفيف عليها لتكون صالحة للاستخدام الفعلي.

رابعاً- التدخل لمعالجة الأزمة:

يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد أن تم الإعداد الجيد لكل شيء وإجراء الحسابات الدقيقة عن كل شيء، حيث من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة والدراية بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد والمجاز للتدخل في الأزمة وإسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزموية يكون متخذ القرار الإداري في إدارة الأزمات قد حدد كل شيء ووضع لكل عنصر احتمالاته وحسب اتجاهاته ثم اتخذ القرار.

وتتم المعالجة الأزموية على أنها مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية ومهام تكميلية تجميلية.

وفي هذا النطاق فإن التدخل العلمي للتعامل مع الأزمات لا يذهب بعيداً عن الأهداف العلمية الموضوعة خاصة وأن الهدف الدائم الثابت والراشح هو المحافظة على سلامة الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وحمايته من التصدع والانهيار، وبمعنى آخر، أن لا تكون المعالجة الأزموية سبباً في حدوث شرخ أو خلل عنيف يؤدي إلى انهيار الكيان الإداري أو تصدعه.

وعلى الرغم من أن هذه الأهداف تختلف من أزمة إلى أخرى وأنها تتحدد في ضوء الحالة التي يواجهها مدير الأزمات والظروف المحيطة بالأزمة ونجاح مدير الأزمة في تحقيق الأهداف المرحلية السابقة واتضاح أبعاد الموقف الأزموي واعتبار قدرة الكيان الإداري وقابليته على الاحتمال والامتصاص وتلاشي المخاطر التي كانت تهدد بدمار الكيان الإداري... كل ذلك وغيره يدفع إلى السطح بمجموعة من الأهداف النهائية لمدير الأزمة منها:-

- معالجة آثار الأزمة الحالية ومحو السلبيات التي نجمت عنها والوصول بالأداء التشغيلي للكيان الإداري إلى المستويات التي كان عليها قبل حدوث الأزمة على الأقل، واستعادته حيويته وفاعليته الكاملة وكأن الأزمة لم تحدث.

- تطويـر وتنمـية الأداء التشـغيلي للكيان الإداري والارتقاء به إلى مسـتويات تشـغيل وأداء أفضـل ممـا كان عليه الحال قبل الأزمة، خاصة مع إحداث تغيير وتطوير في تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والتمويل والكوادر البشرية.

- وضـع نظام وقائي مناعي يمنع حدوث هذه الأزمة مرة أخرى أو غيرهـا مـن الأزمـات المشـابهة وبالـتالي إكساب الكيان الإداري المـناعة والوقايـة والحمايـة اللازمـة ضـد مخاطـر حـدوث هـذه الأزمات مرة أخرى ومنع ما من مصلحته إشعال هذه الأزمة من جديـد من خلال استخدام المناهج العلمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز والمتابعة والرقابة.

الزمن وعلاقته بالتعامل مع الأزمات

Time and Crisis

الزمن هو أخطر العناصر على الإطلاق، حيث أنه يعد العنصر الحاكم والمتحكم في نجاح التعامل مع الأزمات، فكل شيء ينبغي أن يتم بسرعة، والتصدي للأزمة ووقف امتدادها وتجميد تصاعدها يتعين أن يسابق الزمن وأن يفعل فعله ويؤتي أثره وتأثيره. ويعتبر الزمن المتاح للتعامل مع الأزمات قصير الأجل بدرجة كبيرة، لأن الكيان الإداري لا يستطيع أن يتحمل عبئ وتكاليف الضغط الذي تسببه الأزمة عليه لمدة طويلة، وبخلاف ذلك فإنه ربما ينهار ويتحطم نهائياً، ويقدر البعض أن المدى الزمني للتعامل مع الأزمات يتراوح ما بين شهر وشهرين على الأكثر، وعلى هذا الأساس فإن التدخل المتاح أمام مدير الأزمة هو تدخل محدد لذا يصبح للسرعة في التعامل الأولوية، والدقة والنجاح والسيطرة على الأحداث أمور حيوية وحتمية، وتحقيق العائد السريع والإنجاز الملموس عمل أساسي للنجاح في معالجة الأزمة، ومن ثم يحتاج متخذ القرار إلى سرعة التحرك وإصدار قرارات فورية سريعة وصائبة لا تحتمل الخطأ، ولا يترتب على تنفيذها أي قصور. ومن هنا تقوم عوامل الخبرة والدراية والعناصر العلمية والملكات العلمية والموهبة بدور رئيسي في اتخاذ القرار وقت الأزمة.

والقرار الإداري للتعامل مع الأزمة يخضع عند إصداره لدراسات متعمقة شاملة لثلاث مجموعات من المحددات هي:-

(المجموعة الأولى) محددات عامة تخضع لها المنشآت جميعها بصرف النظر عن نشاطها وظروف معاملاتها وتشمل: محددات النظام الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والمناخ الثقافي.

(المجموعة الثانية) محددات خاصة ترتبط بالكيان الإداري الخاص بالأزمة: ويشمل هذا النوع من المحددات مقدار الدعم الحكومي ودعم عملاء الكيان ومودي احتياجاته وموزعي منتجاته.

(المجموعة الثالثة) محددات خاصة بالموقف الأزموي، فلكل أزمة موقف خاص بها يحدد صيغة التحرك والمواجهة التي يتم التعامل معها فيها ويصعب بالتالي تجاهلها، وأهم هذه المحددات هي: إطار الحركة المسموح بها في معالجة الأزمة وإطار التكلفة المسموح بها وحدود الخسائر في الأرواح والمعدات المسموح بها.

وبعد دراسة متعمة لهذه المحددات وإحاطة كاملة بعناصرها، يتعين أيضاً توضيح أن التعامل مع الأزمات يقوم على رؤية علمية وإحساس واقعي بالأزمة وبصيرة قوية باتجاهات المستقبل مبنية على التوقع الرشيد لإحداثيات وآليات ومحددات وعناصر الأزمة في المستقبل القريب، ويتم ذلك من خلال إدراك حقيقي لها ومعرفة كاملة وتفصيلية بجميع الظروف

الظاهـرة والمحـيطة بالأزمـة وكشـف غـير الظاهرة منها قدر المستطاع وذلك لتحديد العوامل التي يتعين التعامل معها وفق ما يأتي:-

1- تحييدها تحييداً تاماً.

2- تجزئتها إلى أجزاء والتعامل مع كل جزء.

3- استبدالها بعوامل أخرى.

وتـتم هـذه العملـية ومـتخذ القـرار واقع تحت ضغط عنيف محوره ضـيق الوقـت وتفـاقم النـتائج واستضـحالها واتساع دائرة المجاهيل ونقص المعلومـات. فالـتعامل مع الأزمات يحتاج إلى قرارات سريعة وصائبة، وهي عملـية معقدة تخضع لحسابات كثيرة للإحاطة بكافة النتائج والتي قد تحدث نتيجة لهذه القرارات.

الأوجه المختلفة للتعامل مع الأزمات

Aspects of Handiling

تنقسم أوجه التعامل مع الأزمات إلى نوعين رئيسيين هما:-

أولاً- الأوجه التقليدية للتعامل مع الأزمات:-

وهـي مجموعـة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العـالم عندما تعرضت لأزمة من الأزمات، وهي طرق لها إغواء وجاذبـية الاستخدام من جانب القادة والزعماء إذ أن كلاً منهم يتشوق إلى لـذة تجربـتها واسـتخدامها، نتـيجة رغبـته العارمـة في تجـربة قـوة سـلطاته وصلاحياته وممارسته لغطرسة القوة ولشدّة التعامل الأزموي.

وتـتراوح الطـرق التقلـيدية مـا بـين العـنف الشديد وبين التجاهل والتجميد والأرجاء والتسويف، وهي طرق لا تقدم علاجاً ناجحاً بقدر ما تقـدم معالجـة ظرفـية ودقيقة لامتصاص الضغط الذي تسببه الأزمة ووقف تصاعده، ومن هذه الطرق:-

1- تجاهل الأزمة:-

وهـي أبسـط الطرق التقليدية، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنـه لا توجـد أي أزمـات وأن الأوضـاع القائمـة تعـبر عن أفضل حـال، ويطلـق عـلى هذه الطريقة التعتيم الإعلامي للأزمة، وتستخدم هذه

الطـريقة في ظـل إدارة دكتاتورية شديدة التسلط ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه.

وواقـع الأمـر أن إنكـار الأزمـة لا يـلجأ إلـيه إلا المسؤول الإداري الـذي لا يملـك قـدرة على المعالجة العلمية والعملية السليمة، حيث يستغل تسـلطه عـلى الكـيان الإداري ولا يكـون أمامه إلا التعتيم وإنكار حدوث الأزمة.

2- كبت الأزمة:-

وتـتم عملـية الكبـت مـن خـلال إغـلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تدخـل مـنها قوى صنع الأزمة وإفقادها قيادتها وعدم السماح لهم بالتجدد الذاتي والقضاء أولاً بأول على ما يمكن أن يشكل محوراً من محاور التجدد.

ويطلـق عـلى هـذه الطريقة تأجيل ظهور الأزمة وهو نوع أيضاً من الـتعامل المباشـر مـع الأزمـة الـذي يهـدف إلى تدميرهـا أيضـاً عـن طريق استخدام العنف الشديد لإخمادها وتدمير عناصرها الأولية بشكل عام.

3- تشكيل لجنة لبحث الأزمة:-

وهـي قمـة الخـداع وفي الوقـت ذاتـه قمـة المكـر في إدارة الأزمات وتسـتخدم هـذه الطريقة عندما لا تتوافر معلومات عن القوى الحقيقية التي صـنعت هـذه الأزمة أو لها مصلحة في إنشائها، حيث يتم رصد هذه القوى وتشخيص كافة الجوانب التعاملية، ويكون لهدف اللجنة جانبان:-

الأول: معـرفة من هم الذين أدوا إلى وجود الأزمة ومن ثم التعامل معهـم بـإحدى طـرق التعامل المعروفة التي تتيح السيطرة عليهم وتحويلهم من أعداء خطرين إلى قوة مستأنسة تحت السيطرة والتحكم.

الـثاني: تمييع الموقف وإفقاد الأزمة قوة الدفع الخاصة بها خاصة مع اتسـاع نطـاق البحـث وامـتداده إلى مجـالات فرعـية متشـعبة ومـتداخلة ومتشابكة وفي الوقت ذاته عدم ظهور أي نتائج إيجابية ملموسة.

أن تشـكيل لجـنة الأزمـة من بين القوى المسببة لها هو في الواقع أمر ماكـر يهدف إلى تدمير قوى صنع الأزمة وتحويلها إلى قوى مستأنسة وعادة ما تأخذ اللجان فترة طويلة من الزمن حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.

4- بخس الأزمة:-

ومحـور هـذه الطـريقة التقلـيل مـن شـأن الأزمـة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، ولكنه حدث غـير هـام، وبمعنى آخر تصوير الأزمة على أنها مجرد 'زوجة في فنجان' وأنها ليسـت مـن الخطـورة أو الأهمـية. وتسـتخدم في طـريقة بخس الأزمة عدة أدوات شـديدة الـتأثير والفاعلـية تـؤدي جميعها إلى القضاء على قوى صنع الأزمة وبطرق مختلفة بعضها بالإغراء وبعضها بالقتل والتصفية الجسدية.

5- تنفيس الأزمة:-

ويطلـق عـلى هذه الطريقة أيضاً (طريقة تنفيس البركان) وينظر إلى الأزمـة عـلى أنهـا بـركان على وشك الانفجار وأن الأبخرة والغازات التي

تتصاعد من فوهته ما هي إلا مقدمات، وأن الإبقاء على حالة الغليان أو الغضب سوف يؤدي إلى مزيد من القوة وبالتالي إلى انفجار مروّع ولهذا فإنه يتعين تنفيس الأزمة أو البركان عن طريق إجراء فتحات جانبية حول فوهته أو تفجيره من الداخل. ويتم هذا واقعياً من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم وتحديد: مصادر تصارع المصالح ومصادر تصارع الحقوق، ومن خلال الإحاطة بأبعاد هذا التصارع يمكن فتح ثغرات مختلفة في جدار وبنيان الأزمة وتنفيس حالة الغضب وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانباً هاماً من هذا الضغط فتستنزف جهد أصحابها لتضعف قوة الدفع الرئيسية وتتفتت.

6- طريقة تفريغ الأزمة:-

يتم بموجب هذه الطريقة إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزأ إلى تيارات فرعية جانبية ويتم ذلك من خلال:-

أ- مرحلة الصدام: وهي مرحلة المواجهة الحادة العنيفة مع القوى الدافعة لنشوء الأزمة، ومن خلال هذا الصدام العنيف يتحدد مدى تماسك هذه القوى، ويكون هدف مرحلة الصدام هو تفكيك قوى صنع الأزمة واستقطاب وجذب عناصرها والقضاء على بعض زعمائها وخاصة المتطرفين منهم.

ب- مرحلة وضع البدائل: وفي هذه المرحلة يقوم مدير الأزمة بزرع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

ج- مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: وبمعنى آخر مرحلة استقطاب وامتصاص أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض وتحتاج طريقة تفريع الأزمة إلى استخدام الكثير من الإغراءات التي توحي بزيارة المكاسب التي سيحصل عليها الأطراف الذين تم استقطابهم ليس فقط لإخراجهم من دائرة الصراع الأزموي ولكن أيضاً لإقناعهم بتشكيل قوى مقاومة لقوى صنع الأزمة.

7- طريقة عزل قوى صنع الأزمة:-

وفقاً لهذه الطريقة يتم تصنيف قوى صنع الأزمة إلى قوى صانعة وأخرى مؤيدة وثالثة مهتمة بالأزمة. ويقوم مدير الأزمة وفقاً لهذه الطريقة برصد حركة القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها بطريقة أو بأخرى من طرق العزل المتعارف عليها.

8- طريقة إخماد الأزمة:-

وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضمها التيار الأزموي وتصنيفها بعنف بالغ وبدون مراعاة لأي مشاعر أو قيم، وعادة لا يتم اللجوء إلى هذه الطريقة

إلاّ عـندما تكـون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير والمباشر للكيان الإداري، وتصـبح عملية إدارة الأزمة هي إدارة لفن الحفاظ على الحياة ضد خطـر داهـم. كما قد تلجأ إلى هذه الطريقة الأنظمة الدكتاتورية العنيفة التي لا تقبل أن يكون لديها رأي معارض مهما كان حجمه صغيراً أو كبيراً.

ثانياً- الأوجه غير التقليدية للتعامل مع الأزمات:-

عـندما تحـدث أزمـة في عصـرنا الحاضر تستخدم الكيانات الإدارية مجموعـة مـن الطـرق غير التقليدية في معالجتها والتعامل معها، وهي طرق أكـثر فاعلـية مـن تلـك التقليدية، فهي متوافقة مع طبيعة العصر ومتغيراته الكثيرة، وأهم هذه الطرق:-

1- طريقة فرق العمل:-

وهـي مـن أكـثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات في عصـرنا الحاضر، حيث يتجه لتشعب العلاقات المحفزة للأزمة يتطلب الأمر وجـود أكـثر مـن خـبير ومتخصص في مجالات مختلفة لكي يتم حساب كل عـامل وتحديـد التصـرف المطلـوب للـتعامل معه، ومن ثم فإن طريقة فرق العمل هي طريقة تفاعلية استهدافية يقوم بها الخبراء والمتخصصون.

2- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:-

تسـتند هـذه الطـريقة عـلى نظـرية حافـة الخطـر وحـدّ الأمان التي تسـتدعي المعـرفة الأصـولية بمـناطق ومواطـن الضـعف في الكيان الإداري الـذي يـتعرض لأزمـات، أو تحديـد الأمـاكن الضـعيفة الـتي يمكن لعوامل

الأزمـات اختراق جدار الكيان الإداري بها ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمـثل حاجـزاً إضـافياً وقائـياً لمواجهـة أي اختراق، وبالتالي تكوين خطوط دفاع متتالية ووحدات متتابعة تمتص الضغط الأزموي وتقوم بتفريقه وإفقاد الأزمـة شـدتها وفي الوقـت ذاتـه إعـادة توجـيهه وتوظـيفه لصـالح الكيان الإداري ومنفعـته. وتسـتخدم هـذه الطـريقة عـادة في الكـيانات الإداريـة الإنتاجـية مثل المصانع التي تستخدم مدخلات قد تحدث فيها أزمة كأزمات المـواد الخـام أو أزمـات نقص السيولة، ومن هنا تعمل الإدارة على تكوين وتنشئة احتياطي وقائي يمكن استخدامه إذا ما حدثت هذه الأزمة.

3- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة:-

وتسـتخدم هـذه الطريقة شديدة التأثير عندما تتصل الأزمة بالأفراد أو يكـون محورهـا عنصـراً بشـرياً، وعـادة مـا تسـتخدم هـذه الطـريقة في المجـتمعات الديمقراطـية الـتي يتمـتع فـيها الفـرد بحـرية السلوك الاقتصادي والسياسـي والاجـتماعي واحترامهـم وتقديرهم الكامل له فضلاً عن كونه مخـتاراً مـن جانـبهم، وفي الوقـت ذاتـه يملك الرئيس الإداري للكيان حب الأفـراد له واقتـناعهم بـه، ومـن ثـم فإنـه يطلـب إليهم مشاركته الرأي في الـتعامل مـع الأزمات التي تواجه هذا الكيان الإداري، ويحتاج مدير الأزمة الـناجح إلى تأكـيد وحـدة مجتمع الأزمة وتماسك هذا المجتمع والتفافه حوله ومسـاندته في مواجهته قوى صنع الأزمة. ويتعين في هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن مداها وعن خطورتها وعن الخطوات التي اتخذت في سبيل الـتعامل معهـا ومـا هو مطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك لإنجاح الخطة

الموضوعة والمتفق عليها. ولقد استخدمت هذه الطريقة بفاعلية من جانب الدول الصناعية الكبرى في معالجة أزمة الطاقة ونقص الموارد البترولية في منتصف عقد السبعينات من القرن الماضي.

4- طريقة احتواء الأزمة:-

وتعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي رحلت إليها، وفي الوقت ذاته امتصاص واستيعاب الضغط الأزموي المولّد لها ومن ثم إفقادها قوتها التدميرية، ويتم الاحتواء هنا على عدة مراحل:-

- إبداء التفهم والإنصات الذكي لقيادات الأزمة ومطالبتهم بتقديم ما يطلبونه من خلال القنوات الشرعية.
- مطالبتهم بتوحيد رغباتهم حيث أن الرغبات متعارضة والاستجابة لها كاملة أمر مستحيل.
- مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض خاصة وأن المصلحة المشتركة والحرص على النفع العام يحتم ذلك.
- التفاوض مع اللجنة والوصول إلى حلول وسط ترضي جميع العمال وبالتالي تضيع الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير الكيان الإداري أو إلحاق الضرر به.

5- طريقة تصعيد الأزمة:-

وتستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي يواجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم وتشير إلى العديد من الاحتمالات المتعارضة وبصفة خاصة عندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة، رغم أن طبيعة المصالح والغايات والأهداف تحتم وجود هذا التكتل إلا أنها قد تسمح به في بداية تكوين الأزمة. ومن ثم لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة يتم العمل على تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح حيث يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر.

6- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:-

وهي من أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، حيث أن الأزمة في حقيقتها تدور حول مضمون معين ومن ثم فإنه بدون الإتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة. ومضمون الأزمة هو أداة الربط والتواصل بين قوى صنع الأزمة ومن ثم فعدم وجود هذا المضمون أو الاختلاف عليه يفكك قوى الأزمة ومن هنا تكون مهمة متخذ القرار هي تفريغ الأزمة من مضمونها سواء كان هذا المضمون اقتصادياً أم اجتماعياً أم سياسياً... إلخ.

7- طريقة تفتيت الأزمات:-

وهي من أفضل الطرق على الإطلاق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ذات الضخامة وذات الشدة التي تتجمع قواها وتنذر بخطر شديد،

حيث كثيراً ما تكون الأزمات هشة وضعيفة عندما تتفتت إلى مكونات وإلى أجزاء وعناصر، ومن ثم تفقد الأزمة قوتها وذاتها مع فقدانها لوحدتها، وهي عملية تحتاج إلى ذكاء ودهاء شديدين من أجل إحداث هذا التفتيت، وفي الوقت ذاته عدم إعطاء فرصة لهذه الأجزاء المتفتتة في التجمع مرة أخرى. وتعتمد هذه الطريقة على معرفة كاملة وتفصيلية ودقيقة بكافة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، ومن خلال هذه الدراسة العميقة يتم تحديد إطارات المصالح المتعارضة والمنافع المحتملة التي يمكن أن يكتفي بها كل من أعضاء التحالفات، ومن ثم ضرب وحدة التحالفات بإيجاد زعامات مفتعلة لكل اتجاه وتحديد أن استمرار المكاسب والمغانم يتعارض مع استمرار التحالفات الأزموية... وهكذا حتى تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة لا تمتلك الضغط العنيف الذي كانت تملكه من قبل وفي الوقت نفسه يسهل التعامل معها وبهدوء وبدون تكاليف ضخمة.

8- طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفتيتها من الداخل:-

وهي أصعب الطرق غير التقليدية التي يلجأ إليها متخذ القرار في الكيان الإداري الذي يواجه أزمة مستعصية ذات ضغط عنيف يمثل خطراً مدمراً للكيان الإداري، وهي طريقة تعتمد على قمة الخداع.

ويطلق على هذه الطريقة أحياناً (طريقة المواجهة العنيفة) حيث لا يكون هناك بديل عن العنف الشديد.

وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في حالة غياب كامل للمعلومات وهنا تكمن خطورتها أو في حالة معرفة كاملة بها ويتقن من أنه لا مفر من الصدام.

9- طريقة الوفرة الوهمية:-

وهي أحد الأساليب التي يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة والمتلاحقة الأحداث مثل الأزمات التموينية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية كأزمة الدقيق أو السكر والتي تجعل الناس يتدافعون للحصول على السلعة بأي ثمن. ويلجأ متخذ القرار إلى استخدام طريقة الوفرة الوهمية بخلق انطباع لدى الجماهير بأن هناك وفرة حقيقية في السلع التي يتدافعون عليها وأن لا مبرر لهذا الاندفاع والتدافع.

10- طريقة امتطاء وتحويل مسار الأزمة:-

وتستخدم هذه الطريقة مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها، ومن ثم يتم امتطاء هذه الأزمة وركوبها واعتلاء موجهتها ثم عندما تبدأ في الانحسار والضعف يتم فقط تحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة أخرى. ويتم امتطاء الأزمة باستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها وبالشكل الذي يقرر إضرارها إلى أدنى حد ممكن.

الفصل الخامس

إدارة الأزمـــات

Crisis Management

منهج التعامل في إدارة الأزمة

System of crisis management

تحرص كافة الكيانات الإدارية على أن تقوم كافة أجهزتها ووحداتها المختلفة بأداء المهام الموكولة إليها بكفاءة واقتدار، وأن يتم ذلك رغم كافة الظروف والمواقف في إطار الإمكانيات المتاحة، ومن ثم لا تدع مجالاً أو فرصة ينفذ منها التخلف أو ثغرة ينفذ منها القصور، فكل شيء يخضع لمنظومة تفاعلية استهدافية ترتقي إلى الأحسن والأفضل وهو ما يستدعي وجود جهاز حماية ضد أي أزمات، وفي الوقت ذاته يكون لديه القدرة على تحسين المواقف، ومن ثم فإن هذا الأمر يكاد يتوقف على حسن اختيار منهج الوقاية والاحتياط والحماية المستخدم.

وتحتاج الكيانات الإدارية إلى تخطيط أدائها وتنظيم هيكلها وتوجيه مواردها للارتقاء بمستويات الإنجاز المتحقق ومتابعة الإنجاز بشكل سليم للوقوف على أوجه القصور وعلاجها.

ولما كانت الأزمات جزءاً من الطابع العام للحياة المعاصرة فإن على كل قائد إداري ناجح أن يعمل على وضع ورسم برنامج علمي مدروس بعمق للتعامل مع الأزمات وأن يحرص أن يكون هذا البرنامج مبنياً على وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات والخطوات وكذلك على توفر الإمكانات المالية والبشرية والمعدات اللازمة للتعامل مع الأزمة الحالية والمتوقعة والقدرة على اختيار الوقت المناسب للتدخل في الأزمة والمرونة

في التنفيذ والقدرة على التطوير السريع للتوافق والتكيف مع إحداث ومتغيرات الأزمة ومتطلبات التعامل معها.

ويرجع هذا إلى أن القائد الإداري يجد نفسه مضطراً إلى التعامل مع إفرازات الأزمة في ضوء التقديرات التقريبية وأن يتخذ قرارات سليمة تحت ضغط شديد وفي ظل ظروف ومتغيرات وعوامل طارئة ومفاجئة وغير متوقعة ولا محسوبة ولا يستطيع أمام هذا كله أن يهرب من اتخاذ القرار، ومن ثم كان عليه أن يدقق تدقيقاً كاملاً في عملية حسابات النتائج السلبية والإيجابية ورصد احتمالات الخطأ والقصور ووضع برنامج سليم للتعامل مع الأزمة تخطيطاً وترتيباً وتنفيذاً.

ومن أجل هذا كله لا بد من إيجاد منهج متكامل للتعامل مع الأزمات منهج علمي يرتكز على الثوابت وفي الوقت ذاته لا يتجاهل المتغيرات، منهج ابتكاري تفاعلي قائم على فكر المنظومات وقائم على اليقين الابتكاري في التعامل مع الأزمات وعلى النحو التالي:-

أولاً- المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات ومراحله :-

لعلاج الأزمات أو التعامل معها، فإنها لا تمثل في ذاتها منهجاً متكاملاً للتعامل مع الأزمات كمضمون فكري، ومن هنا جاءت الضرورة لإيجاد منهج متكامل للتعامل مع الأزمات ولإدارتها إدارة رشيدة تخرج عن النطاق العضوي وتتجه اتجاهاً كاملاً إلى الإدارة العلمية التي تقوم على التخطيط الواعي والتوجيه الفعال الذي يقوم على سرعة الاتصال بمواقع

الأحـداث وتوجـيه أدوات الفعـل إليها والمتابعة الحثيثة عن كثب للإحاطة بسلامة القرار وبتطوره والتدخل الفوري لتصحيح وعلاج أي قصور.

ومـن هـنا فإن هذا المنهج يقوم على توصيف شامل وعام ومتكامل للأزمة يحيط بكافة عواملها وثوابتها ومتغيراتها ومن ثم يقدم كافة البيانات والمعلومـات والمعـارف إلى مـتخذ القـرار لتمكيـنه مـن تشـخيص الأزمـة تشخيصـاً صـحيحاً ودقـيقاً ومـن ثـم الوصول إلى تذكرة الدواء، ومن هنا يكون القرار الإداري رشيداً.

مراحل وخطوات المنهج المتكامل

Stages and Steps

يمر المنهج المتكامل بمجموعة مراحل وخطوات تمثل شبه خط إنتاج لسلعة من السلع، حيث يتم القيام بعمليات تشغيل معينة في كل مرحلة من مراحله، ويصب نتاج هذه المرحلة بشكل تراكمي في المراحل التي تليها حتى تخرج السلعة في النهاية تامة الصنع. وهو نفس الأمر بالنسبة للتعامل مع الأزمات وفقاً لهذا المنهج، حيث يتعين تحقيق مجموعة من الأهداف الجزئية والمرحلية في كل خطوة من خطواته، واستخدام نتائج كل خطوة كمدخلات للخطوة التي تليها، حتى تصل في النهاية إلى تحقيق الهدف العام النهائي وهو التغلب على الأزمة وتوجيهها لصالحنا ووفق المراحل التالية:-

1- مرحلة الاختراق:-

تمثل الأزمة في ذاتها كياناً مغلقاً تحيطه جدران سميكة من الغموض وعدم المعرفة، ومن ثم فإن أي قرار قد يتخذ بشأنها سوف يحمل نسبة مرتفعة من عدم التأكد ومن ثم تكون احتمالات نجاحه محدودة.

ومن هنا يتعين أن يتم اختراق هذه الجدران للنفاذ وراءها لمعرفة كنه ومضمون الأزمة إلاّ من خلال فهم مكوناتها وعناصرها، وخصائص هذه العناصر والأسباب والدوافع التي تحكم حركتها والقوى التي تسيّرها وتولد الضغط داخلها.

ويتعين أن يتم الاختراق بشكل سريع وكامل متخطياً كل العقبات وفي إطار تحقيق عناصر المفاجأة والنفاذية والتغطية والخداع والتمكن. من هنا فإن في مرحلة الاختراق تتم مجموعة من العمليات الإدارية شديدة الأهمية هي:-

أ- عملية البحث: حيث يتم في هذه العملية بحث موضوع الأزمة وعناصرها ونشأتها وتطورها والعوامل المؤثرة في إيجادها ونموها وكذا المحددات المؤثرة على مسارات واتجاهات هذه الأزمة وآلياتها وأدائها والارتباطات والعلاقات الخاصة بها، وهو أمر يحتاج إلى وعي أوراكي شامل. ومن خلال عملية البحث تتبلور المعلومات والبيانات والمعارف الخاصة بالأزمة ومن ثم يصل متخذ القرار إلى تشخيص واقعي للأزمة وتصور شامل لأبعادها.

ب- التقييم: وتعني مرحلة التقييم، قيام متخذ القرار أو فريق إدارة الأزمات بالحكم على التصور الشامل للأزمة وعلى جزئياتها ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية، وتحديد دقيق لمن يعمل معنا ومن يعمل ضدنا، ومن يسير في إطار التيار الجارف للأزمة يغذيها ومن يسير فيها رغماً عنه ولديه الاستعداد للتحول إلى مسارات بديلة.

وتتم عملية الاختراق من أضعف جزء في بنيان أو جدار الأزمة وهذا الجزء يمثل في الحقيقة المكان الذي نعلم عنه كل شيء، ومن ثم نستطيع اختراقه والتغلب عليه والنفاذ منه إلى ما نجهله، أو للوصول منه إلى

كافة الحقائق وتحديد المجهول من أسباب الأزمة والقوى الكائنة وراءها والتعامل معها والتغلب عليها.

2- مرحلة التمركز:-

إذا ما تمت عملية الاختراق لجدار الأزمة بنجاح فإن الخطو التالية هي بناء رأس جسر متمركز داخل كيان الأزمة ذاتها حتى يمكن العبور عليه إلى لبّ الأزمة وجوهرها ومن هنا يحتاج الأمر إلى بناء قاعدة ارتكازية داخل الطرف الصانع للأزمة، وغالباً ما يتم بناء هذه القاعدة الارتكازية في مناطق الاختراق ويكون التمركز فاعلاً عندما تملك قوى مكافحة الأزمة مكاناً جيداً للتمركز فيه. ويتم التمركز الناجح أيضاً من خلال استقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الآخر وتجنيدها لصالحها والحصول على المعلومات التي ترغبها منها وجعلها أيضاً بمثابة مراكز تجميع معلومات ومجسات ألغام وبالونات اختبار ومناطق نفاذ جديدة تمهيداً للدخول في المرحلة التالية.

3- مرحلة التوسع:-

وهي مرحلة كسب مزيد من المؤيدين لوجهة نظرنا وتحويلهم إلى قوة مناصرة وفاعلة ليس فقط في تأييدنا ولكن أيضاً في مناهضة ومقاومة الطرق الآخر ومناصريه، ويتم التوسيع من خلال التتبع لقوى الأزمة الصانعة والمؤيدة والمهتمة بها ثم جذبها إلى نطاقنا أو تصفيتها، وبالتالي تقليل قوى الرفض المواجهة لنا وكسب مزيد من المؤيدين إلى صفوفنا،

ومن ثم الانتقال تدريجياً إلى أماكن جديدة وتوسيع قاعدة تواجدنا وانتشارنا شيئاً فشيئاً.

4- مرحلة الانتشار:-

وهي مرحلة الانتقال إلى الأمان بزمام المبادأة والحركة والاتجاه بالأحداث بدلاً من الانصياع لها، وهي مرحلة الاستخدام المكثف والفعال للإعلام، وابتكار السمات والأوتار والرسائل الإعلامية ذات الرنين والمضمون، والتي تجد لدى بعض القوى الصانعة للأزمة هوى واستهواءاً، واستخدام جانب منها في تأكيد هذا الانتشار.

ويستلزم التعامل مع هذه القوى إعداد الصرح الذي تتداعى فيه الأحداث وتتوالى، ومن خلال إفرازات الحدث وتأثيراته المتباينة يتم استقطاب القوى الرادكالية الصانعة للمستقبل، والقوى المعتدلة أو الوسطى الصانعة للحاضر وتحييد القوى المحافظة المتشبثة بالماضي، وعادة ما يتم الانتشار بطرق مختلفة يتوقف اختيار أي منها على نوع الأزمة ومجال نشاطها.

5- مرحلة التحكم والسيطرة:-

وفي هذه المرحلة يتم التحكم والسيطرة على عوامل الكم والكيف والزمن والتكلفة والجهد، سواء فيما يتصل بالأزمة أو بأساليب التعامل معها أو بالعمليات الخاصة بإدارة الأزمة ككل وليس فقط فيما يتصل بالطرف الآخر، وهذا التحكم يتولد أساساً من قدرتنا على إقناع الطرف

الآخـر أو عـلى إخضاعه أو على إجباره على أن يصبح كماً سلبياً لا قيمة لـه، وبمعـنى آخر أن يتحول من قوى فاعلة إلى كيان مفعول به، ومن محرك دائـم الحـركة إلى أداة يسـتعان بهـا فقـط عـند الحاجـة وعملـية الاقـناع أو الإخضـاع أو الإجـبار لا تتم بسهولة، ولكنها دائماً تبدأ بإيجاد المصلحة أو العـادة أو الاحتـياجات الـتي يدفعهـا الطـرف الآخـر، وفي الوقـت ذاته لا يسـتطيع أن يحصـل علـيها إلا مـن خلالـنا، ومـن ثـم ربطه بالكامل بتبعية مسيطرة يصعب الفكاك منها، ولا يكون أماه سوى الرضوخ والامتثال.

6- مرحلة التوجيه :-

وهـي أخطـر المراحل على الإطلاق، وفي والوقت ذاته قمة النجاح الـذي حققـه مديـر الأزمـة عند إدارته لها، والتي بموجبها سيطر على كامل أفـراد قـوى الأزمـة، ولـيس فقـط تلك القوى الصانعة لها ولكن أيضاً من يقـف وراءها من القوى المؤيدة لها والمتعاطفة معها، وأصبحت جميعها مادة طرية بين يديه يستطيع تشكيلها وتوجيهها كيفما يشاء.

ويتم توجيه الأزمة بثلاث طرق هي:-

أ- تصـدير الأزمـة إلى الخـارج: أي تصـديرها إلى كـيانات إداريـة أخـرى، ولكي ينجح هذا التصدير لا بد من الحصول على علاقة أو رابطة مع هذه الكيانات تقوم بوسيلة (الجسر) الذي يمكن نقل الأزمة عن طريقه.

ب- ركـوب الموجـة الأزمويـة والإنحـراف بها: وبمعنى آخر امتطاء قمـة الأزمـة وقـيادتها لفـترة ثـم الانحراف بها وبمن يعملون على تغذيتها،

ويطلق عليها البعض طريقة التكيف المرحلي أو الموافقة المرحلية، ويصبح مدير الأزمة فارساً ماهراً عليه أن يروّض حصاناً جامحاً شديد المراس ومن ثم فإنه يمتطي صهوة هذا الحصان الجامح مرسلاً له العنان حتى تنهك قواه وتستنزف طاقته وهنا فقط يستطيع الفارس أن يلوي عنق الحصان ويوجهه إلى حيث يرغب. ومن ثم فإن هذه الطريقة تحتاج إلى إرادة الصبر، وقوة الانتظار ودقة التوقيت الذي يتم فيه توجيه القوى الصانعة للأزمة.

ج- تحويل الأزمة وإفرازاتها إلى إيجابيات: أي تحويل الجوانب السلبية إلى عمليات إيجابية تزيد من تماسك الكيان الإداري، ويطلق على هذه الطريقة طريقة ديمقراطية المشاركة، حيث يكون القائد الإداري على وعي كامل بحقيقة الأزمة، التي يواجهها وإدراك كامل أن معالجة الأزمة بمفرده أمر صعب إن لم يكن مستحيلاً خاصة وأن هذه المعالجة تحتاج إلى تضحيات ليس فقط من جانبه ولكن أيضاً من جانب أفراد الكيان الإداري الآخرين وأن هذه التضحيات الغالية لا بد أن تتم بموافقتهم بل ومن جانبهم أيضاً.

متطلبات مواجهة الأزمات

Needs of Facing Crisis

يعلم مدير الأزمات الناجح أن كل الأشياء مترابطة في عالم الأزمات وأنها تتبادل والتأثير والتأثر فيما بينهما، وأن النجاح في إدارة الأزمة يتوقف على مدى القدرة على الرؤية الشامل والمتكاملة للموقف الأزموي بعناصره وأجزائه، حيث تختلط كافة الأوراق، وتحت ضغط توالي إحداث الأزمة بشكل متسارع يبدو الموقف شديد التعقيد، حيث تكاد تمتزج الأحداث وتندمج كل منها في الأخرى وتضيع معالم كل منها تحت اختلال توازنات القوى وصراعات المصالح وضغوط الخطر الأزموي على الكيان الإداري ومتخذي القرار فيه، إلاّ أن مدير الأزمات الناجح يعلم جيداً أن الأزمة ليست طفرة تحدث عشوائياً وإنما هي محصلة لتفاعل قوى معينة بالتالي يتعين البحث عن جذورها لأنها لم تنبت من فراغ كما أنها لن تتمخض عن فراغ، وأن عملية استقصاء الجذور لا يجب أبداً أن تجعل مدير الأزمة يغوص في الرمال المتحركة بل يتعين أن يلا ينسى ضغوط ضيق الوقت وتلاحق الأحداث وتداعي دفاعات الكيان الإداري أمام ضربات الضغط الأزموي، ومن هنا يستدعي التعامل مع الأزمات ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسية لمتخذ القرار الذي عليه أن يتعامل مع الأزمة بوعي واقتدار.

وأهم هذه المتطلبات:-

أولاً- الزمن المسموح به للتعامل مع الأزمة :-

يؤثر المدى الزمني المتاح للتعامل مع الأزمة بشكل كبير على الوسائل والأدوات التي يتعين استخدامها، وكلما كان الوقت المتاح محدوداً، كلما كان عامل السرعة في التعامل مطلوباً وبشدة.

فعامل السرعة ذو تأثير حاسم على سير الأزمة وعلى نتيجتها، وكلما كان مدير الأزمة يسحن تقدير أهمية عنصر السرعة وتأثيره على التصدي للأزمة، كلما كانت قدرته أكبر على وقف تصاعد أحداث الأزمة والتعامل معها، فالسرعة تساعد مدير الأزمات على تحقيق عناصر المفاجأة وامتلاك زمام المبادأة، وفرض الإرادة على القوى الصانعة للأزمة، وتشمل السرعة كعنصر هام عدة مجالات خطيرة في إدارة الأزمات هي:-

1- السرعة في استيعاب الموقف الأزموي وفهم أبعاده الكاملة والمتكاملة.

2- السرعة في التفكير وفي تحديد القرارات المناسبة وإصدارها وإبلاغها لفريق العمل عبر وسائل الاتصال المختلفة.

3- السرعة في تحرك فريق إدارة الأزمات إلى موقع الأحداث.

4- السرعة في تأمين الكيان الإداري ضد المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة.

5- السرعة في التغلب على الموانع المادية وغير المادية التي قد تعترض فريق التعامل مع الأزمات.

وعلى هذا يصبح عامل الوقت أحد أهم المتطلبات الحاكمة لإدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل (ندرته) خطراً بالغاً على إدارة الأزمة وعلى عملية التعامل معها، ومن هنا فإن إدارة الوقت تعد أحد محاور القدرات الأساسية لمدير الأزمات.

ثانياً- الموارد المتاحة لدى الكيان الإداري:-

يتوقف حسن إدارة الأزمة على قدرة الكيان الإداري على حشد وتعبئة وإتاحة كم مناسبٍ من الموارد التي تحتاجها عملية مواجهة وإدارة الأزمة. فالأزمات المتتالية المتتابعة التي يواجهها المجتمع لا بد أن تدفع متخذ القرار إلى تكوين احتياطي تعبوي واستراتيجي مناسب يكفي لمواجهة الأزمات أو الحد من تصاعدها، وتتوقف قدرة الكيان الإداري على تكوين هذا الاحتياطي على عدة اعتبارات هامة منها:-

1- قدرة الكيان الإداري على تحديد واكتشاف الموارد المتاحة لديه وعناصر القوة الاحتياطية المرنة التي يمكن الاستعانة بها في مواجهة الأزمة.

2- قدرة الكيان الإداري على وضع وتحديد القنوات والمسارات التنظيمية السليمية والتي توجه حركة هذه الموارد في الوقت والمكان المناسبين لإدارة الأزمة.

3- قدرة الكيان الإداري على توجيه قوى العمل الإداري والتنفيذي والموارد المختلفة في المجتمع لمعالجة الأزمة وتوجيهها بالشكل المطلوب.

4- قدرة الكيان الإداري على إيجاد نظام متكامل للمتابعة الرقابة على التصرفات والسلوكيات.

5- قدرة الكيان الإداري على إيجاد الشعار أو الرمز الذي تلتف حوله القوى المواجهة للأزمة والتي يعمل على توحيدها بشكل يزيد من فاعليتها في مواجهة الأزمة.

وفي إطار هذه الاعتبارات يتم حصر الموارد المتاحة لدى الكيان الإداري بشكل سليم، وتتصف عملية التعبئة لموارد الأزمة لإدارة الأزمات بناحيتين أساسيتين هما:-

-الخاصية الأولى- الشمول:- بمعنى أن يتم حصر جميع الموارد التي يمكن توجيهها لإدارة الأزمة حصراً شاملاً لا يتغاضي عن أيٍ منها بل يتسع ليشمل الموارد الحالية والاحتمالية أيضاً، طالما يمكن توفيرها في المستقبل القريب.

-الخاصية الثانية- الاقتصادية في الاستخدام:- لكل مورد من الموارد استخدامات بديلة، ولكل مورد تكلفة يتعين تحملها عند استخدامه، وبالتالي ترتبط تكلفة في استخدام هذه الموارد، حيث لا يمكن تصور أن يكون هناك تكلفة بدون عائد معادل لها أو يزيد عن هذه التكلفة.

ثالثاً- الأفراد المدربون والمؤهلون على إدارة الأزمات والتعامل معها :-

لكل أزمة خصائص وظروف ومعطيات تشكل لها خصوصيتها ومن خلال الخصوصية تحتاج إلى رجال معينين للتعامل معها، وبالتالي فإن خصوصية الأزمة تحدد نوعية الرجال أو الأفراد الذين يصلحون لإدارتها. ولما كانت الأزمة متعددة الأبعاد والخصائص فإنها تحتاج إلى أفراد متعددي الخصائص والمواهب أيضاً، ومن ثم فقد استخدمت في إدارة الأزمة نظرية فرق العمل وثم استبدالها بفرق المهام التي يؤهل أفرادها تأهيلاً عالياً ولإكسابهم خصائص وقدرات ومهارات معينة تتوافق مع احتياجات التعامل مع الأزمة. ومن ثم يتم اختيار هؤلاء الأفراد بعض وصفهم في العديد من الاختبارات العلمية والعملية للتأكد من توافر جانبين أساسيين هما:-

الجانب الأول:- مجموعة المواهب والخصائص الطبيعية والاستعداد الطبيعي لاكتساب المعرفة اللازمة للتعامل مع الأزمات والقدرة على استيعاب الجديد والتكيف معه.

الجانب الثاني:- القدرات والمواهب والمعارف المكتسبة من خلال الدراسة والتعليم ومن خلال ممارسة العمل والخبرة في مواجهة المواقف الصعبة.

وبالتالي فإن الأفراد المناط بهم مهمة التعامل مع الأزمة يعدّون من الصفوة المنتقاة ذات القدرات والمواهب الخاصة التي تتناسب مع الأزمة.

الأساليب والأدوات الإحصائية للتعامل مع الأزمات

Statistics of Crisis Coutced

نتيجة لثورة المعرفة وكثافة المتغيرات وتسارع الأحداث وتنوع الحركة والتغير السريع والتبدل في المواقف الذي يتسم به واقعنا الحاضر الذي نعيشه، أصبح من الصعب الاعتماد على الأدوات الوصفية أو غير الكمية وحدها في التعامل مع الأزمات، بل استلزم الأمر استخدام العديد من الأدوات الكمية المركبة والمعقدة، والتي تحتاج إلى استخدام خبرة الحاسوب في حساباتها والتعامل معها، فالأزمة ما هي إلا صراع بين إرادتين تتنافسان بشدة وقوة، ترغب إحداهما في تدمير الأخرى، وكل قرار تتخذه يحتمل مخاطر ضخمة في ظل سيادة حالة شديدة من عدم التأكد، ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى استخدام العديد من الأدوات الكمية لتقييم مخاطر القرارات المتخذة والتصرفات وردود الأفعال المحتملة ومدى نجاح احتياطات الأمن وأساليب الامتصاص أمام انفجار الأزمة واشتداد الضغط الأزموي، وتساعد الأساليب الكمية أيضاً في عمليات تقليل الخسائر قدر الإمكان، ومن خلال استغلال المعلومات والتفاعل معها لابتكار الحلول والطرق المناسبة للتعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الحرجة التي يواجهها فريق المهام الأزموية، خاصة عندما تمتزج الآمال بالمخاوف وسط مواقف بالغة الحرج والإثارة، ولعل من أهم الأدوات الكمية التي انتشر استخدامها في مجال التعامل مع الأزمات ما يلي:-

أولاً- الأرقام القياسية:-

تعد الأرقام القياسية أحد أهم الأساليب الكمية التي تعمل على توضيح التطورات المختلفة التي يمكن التعبير عنها كمياً أو رقمياً خاصة فيما يتصل بإحداثيات الأزمة أو بإحداثيات عوامل نشوئها أو صنعها خاصة عندما يكون اختيار سنة الأساس لتكوين الرقم القياسي سليماً، وعندما يكون توزيع الأوزان النسبية مناسباً.

ولما كانت الأزمة ظاهرة ديناميكية حركية فإنها تحتاج إلى أدوات قياسية خاصة لقياس التغير النسبي والمطلق في أحجامها وفي مكونات هذا الحجم، وتقوم الأرقام القياسية بهذا الدور خير قيام مما يساعد مدير الأزمات على وضع الخطط والبرامج المختلفة في ضوء الإمكانات المتاحة لمعالجة الأزمة والتغلب على ما أفرزته من نتائج.

ثانياً- بحوث العمليات:-

تتضمن بحوث العمليات عدداً كبيراً من الأساليب الكمية التي يتم استخدامها في إدارة الأزمات، خاصة وأن هذه الأساليب تتجه إلى معالجة مخاطر عدم التأكد وتحديد أهم أدوات التدخل في الأزمة والتوقيت المناسب لهذا التدخل، وأهم هذه الأساليب:-

1- أسلوب بيرت:

ويطلق عليه أيضاً أسلوب التغلب على المسار الحرج، وهو من أهم الأساليب التخطيطية في إدارة الأزمات، خاصة فيما يتصل بالبرنامج

التنفيذي للتعامل مع الأزمة ومن خلال وضع برنامج زمني وإجراءات وقواعد ومسارات محددة توزع على فريق المهام الأزموية توضح لكل فرد من أفراد الفريق الدور المتعين القيام به وتشرح لهم أهمية أن يتم تنفيذ مهمته بدقة كاملة سواء في التوقيت المحدد أو في النتائج المطلوبة.

2- استخدام نظرية المباريات:-

يتضمن أسلوب نظرية المباريات نموذجاً رياضياً كمياً يرتبط بالصراع الأزموي الذي يقوم بين طرفين كل منهما يحاول أن يكسب المعركة أو أن يقهر الآخر وينتصر عليه ومن خلال توقع شكل المباراة التي ستتم مستقبلاً بين عناصر الأزمة الفاعلة لها والمقاومة أيضاً... مع سيادة مناخ من عدم التأكد، وهي عملية تعتمد على الذكاء والذكاء المضاد.

3- شجرة القرارات:-

كثيراً ما يواجه مدير الأزمات بوجود أكثر من احتمال لتصرف قوى صنع الأزمة، بل وأكثر من قرار بديل يمكن اتخاذه لمواجهة كل احتمال ويترتب على تعدد البدائل والاحتمالات واختلاف التقديرات ضرورة وجود تصور عام تنبثق منه القرارات الأساسية والفرعية والأولية والثانوية وفقاً لكل موقف أو لكل احتمال وتقديراته المتعددة.

ومن هنا يستخدم أسلوب شجرة القرارات في إدارة الأزمات نظراً لأن هذا الأسلوب يمكّن مدير الأزمة من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للموقف الأزموي الذي يواجهه في إطار الأزمة الواحدة، ويستعان

بالرسـول والأشـكال البيانـية في رسـم شجرة القرارات، وتحديد المسارات البديلة والمسارات الفرعية وخط الاتجاه الأساسي والعام، والمراحل المتتابعة لكـل قـرار في ضـوء الاحتمالات المختلفة والمتوقعة الحدوث في ظل سيادة مناخ من عدم التأكد أمام مدير الأزمة.

ومـن ثـم فـإن جـرة القـرارات تسـاعد مديـر الأزمـات على رسم سـيناريو معالجـة الأزمـة والإعداد له مستقبلاً، وبالشكل الذي يتناسب مع كـل موقـف، بحيث يكون جاهزاً ومستعداً لمواجهة أي احتمال يحدث أثناء المواجهة الأزموية.

4- أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار:-

ويقـوم هـذا الأسلوب على تصور مستقبلي للأزمة المتوقعة وتصور لأحداثهـا وتـتابعات هـذه الأحـداث وقـياس توقعـات ونـوع وحجـم التصـرفات الـتي ستحدث أثـناء عملـية المواجهـة بـين الأطراف المختلفة، وتقسـيم فـريق المهـام الأزموية إلى قسمين: الأول: يقوم بانتحال خصائص وصـفات القـوى الصـانعة للأزمة وفي الوقت ذاته يتصرف التصرفات التي يـرى أنهـا سـتتم مـن جانـبهم سواء كانت هذه التصرفات أفعالاً أو ردود أفعـال، والـثاني: يقـوم بمهمـة الـتعامل مـع قوى صنع الأزمة وفقاً لما يمليه الموقـف الأزمـوي، وتـتم هـذه العملـية أساساً دون رسم سيناريو تفصيلي للأزمـة المـتوقعة، بـل يترك لكل فريق حرية التحرك والتصرف ومن خلال

متابعة هذه التصرفات وردود الأفعال الخاصة بكل فريق، ومقدار النجاح لكل منهم في دوره، يمكن رسم السيناريوهات البديلة للتعامل مع الأزمة.






Bibliotheca Alexandrina
0636562



المتخصصون في الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي

دار زهران للنشر والتـ

تلفاكس ٥٣٣١٢٨٩ -٦-٩٦٢+ ص.ب ١١٧٠ عمان ١

nco@maktoob.com www.darzahran.net

